"Cuốn sách này là một thành tựu"
— **Daniel Pink**, Best seller của New York Times.

NOAH J. GOLDSTEIN, STEVE MARGIN VÀ ROBERT B. CIALDINI

THE SMALL BIG

Tuyệt chiêu thuyết phục, hạ gục khách hàng

Khi những thay đổi nhỏ quyết định thành công lớn trong chiến lược truyền thông

Nguyễn Thụy Khánh Chương *dịch*

alphabooks
Nhà xuất bản Lao Động

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Gửi Lindsay

Gửi Jenessa và bố mẹ, Adelle và Bernie Goldstein

Gửi Bobette – người hùng thầm lặng của cuốn sách này

Gửi Hailey, Dawson và Leia, hy vọng các con

sẽ thích cuốn sách này khi đủ lớn để đọc nó

Giới thiệu

Britney Spears góp mặt trên tiêu đề báo vì không xuất hiện trong một buổi diễn. Gérard Depardieu và Lindsay Lohan cũng vậy. Những trường hợp hẹn rồi không đến (hay chính xác hơn: không xuất hiện) không chỉ gói gọn trong các phiên hầu tòa. Vì lẽ này, vài nhân vật nổi tiếng đã khiến chính những người hâm mộ phải thất vọng. Ban nhạc Anh Quốc Oasis cũng "gặt hái" kha khá tiếng xấu liên quan đến chuyện giờ diễn, còn ca sĩ nhạc đồng quê George Jones thì không xuất hiện trong buổi biểu diễn của mình thường xuyên đến nỗi trong suốt nhiều năm, người hâm mộ gọi ông là "Jones Không Đến Diễn."

Không như những trường hợp lỡ hẹn đình đám trên, chúng ta ít khi xem những lần lỡ hẹn trong cuộc sống đời thường là chuyện gì đó hệ trọng. Một khách ăn tối không đến nhà hàng theo lịch đặt hẹn, một cư dân bỏ lỡ buổi bồi thẩm, một quản lý bận rộn quên khuấy cuộc họp, một người bạn quên cuộc hẹn ở quán cà phê, hay một bác sĩ không gặp bệnh nhân đúng hẹn.

Xét riêng rẽ, chuyện lỡ hẹn như ví dụ nêu trên có vẻ như không có tác hại gì, ngoài những vết bôi xóa bé nhỏ trên sổ hẹn. Nhưng mỗi năm, có hàng triệu cuộc họp, cuộc hẹn với thợ cắt tóc, lịch đặt bàn nhà hàng, thuyết trình bán hàng và buổi giảng dạy bị lỡ hẹn. Vậy nên, khi đặt cạnh nhau và tính tổng lại, tập hợp những nét tẩy xóa này hóa ra lại có tác động tài chính khổng lồ.

Lấy ví dụ một người không đến một cuộc hẹn với bác sĩ. Thoạt nhìn, tình huống này chẳng có gì quan trọng. Một bác sĩ quá bận rộn có thể xem việc bệnh nhân không đến là cơ hội hiếm hoi để giải quyết giấy tờ tồn đọng, gọi vài cú điện thoại hay nghỉ ngơi đôi chút. Nhưng khi những trường hợp này xuất hiện thường xuyên, hệ quả tích lũy do thiếu hiệu quả, mất doanh thu và chi phí chìm có thể trở nên rất lớn. Ở Anh Quốc, hiện tượng hẹn mà không đến ước tính đã khiến Cục Y tế Quốc gia nước này tốn khoảng 800

triệu bảng mỗi năm; ở Hoa Kỳ, các kinh tế gia ngành y tế ước tính rằng việc lỡ hẹn khiến quốc gia này thất thoát hàng tỷ đô-la.

Trong ngành nhà hàng khách sạn, khi khách đặt chỗ không xuất hiện, nhà hàng có thể bị giảm doanh thu, mất lợi nhuận, và nếu con số này gia tăng thì nhà hàng thậm chí có thể bị phá sản.

Những lĩnh vực kinh doanh khác cũng chịu thiệt hại không hề nhỏ nếu cứ phải tái sắp xếp các buổi họp tốn kém chi phí chỉ vì một cá nhân có tiếng nói trong việc ra quyết định không xuất hiện, hay vì những khách hàng tiềm năng đã nhận lời mời tham dự buổi thuyết trình bán hàng, buổi triển lãm hay hội nghị đã hẹn mà không đến.

Vậy ta phải làm sao?

May thay, khi phải thuyết phục mọi người giữ đúng lịch hẹn, và rộng hơn là sống đúng với cam kết của mình, những thay đổi nhỏ có thể tạo ra tác động lớn. Trong một nghiên cứu gần đây được thực hiện ở các trung tâm y tế, chúng tôi đã tiến hành hai thay đổi nhỏ giúp giảm đáng kể tỷ lệ bỏ hẹn. Cả hai thay đổi này đều không tốn kém chi phí, nhưng tác động tài chính lại rất to lớn, có thể giúp các đơn vị cung cấp dịch vụ y tế tiết kiệm hàng chục triệu đô-la mỗi năm.

Chúng tôi sẽ mô tả các thay đổi nhỏ này ở chương 8, nhưng bạn cần hiểu rằng thuyết phục ai đó giữ đúng hẹn chỉ là một trong những ví dụ về thách thức gây ảnh hưởng lên người khác. Có hàng trăm thứ chúng ta cần thuyết phục người khác trong những tình huống và bối cảnh đa dạng khác nhau.

Dù đối tượng phải thuyết phục là ai đi nữa, cái chúng tôi sẽ tiết lộ xuyên suốt cuốn sách này chỉ đơn giản là thực tế sau: Khi cần gây ảnh hưởng lên hành vi của mọi người, những thay đổi nhỏ trong cách tiếp cận sẽ tạo ra những khác biệt to lớn.

Cuốn sách này chỉ ra bằng cách nào chúng ta có thể gây ảnh hưởng và thuyết phục mọi người một cách hiệu quả mà vẫn giữ được nguyên tắc đạo đức. Cuốn sách cung cấp cho bạn những thông tin hữu ích về rất nhiều (thực tế là hơn 50) những thay đổi nhỏ và cấp thiết mà bạn có thể ứng dụng ngay lập tức vào công việc và cuộc sống. Quan trọng hơn, trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ không dựa vào cảm tính hay suy đoán nhận diện đâu là những thay đổi đặc thù có thể tạo ra các thay đổi lớn. Thay vào đó, chúng tôi trình ra bằng chứng xác đáng mà ngành

khoa học thuyết phục có được nhằm chứng minh cho bạn thấy chính xác các thay đổi nhỏ nào có thể tạo ra tác động lớn trong rất nhiều tình huống khác nhau.

Hơn ba mươi năm trước, một trong số chúng tôi (Robert Cialdini) đã xuất bản cuốn Influence : The Psychology of Persuasion (Những đòn tâm lý trong thuyết phục[1]). Cuốn sách này nêu ra sáu nguyên tắc thuyết phục tổng quát đúc kết từ những bằng chứng khoa học sẵn có vào thời điểm đó cũng như từ nghiên cứu thực địa toàn diện kéo dài trong ba năm của Cialdini. Kể từ đó, các nhà nghiên cứu đã xác nhận tính đúng đắn của sáu nguyên tắc này, và những người hành nghề trong mọi lĩnh vực đã áp dụng chúng cho đến tận ngày nay. Đó là nguyên tắc đền đáp (mọi người cảm thấy phải đền đáp những ân huệ mà họ nhận được), nguyên tắc chuyên gia (mọi người thường trông cậy các chuyên gia sẽ chỉ cho họ biết cách làm), nguyên tắc khan hiếm (nguồn lực nào càng hiếm thì càng được mong muốn), nguyên tắc yêu mến (mọi người càng yêu mến bạn thì càng dễ đồng ý với bạn), nguyên tắc nhất quán (mọi người muốn hành động nhất quán với những cam kết và giá trị bản thân), và bằng chứng xã hội (mọi người nhìn vào những người khác để định hướng hành động bản thân).

[1] Alpha Books đã mua bản quyền và xuất bản năm 2008. (BTV)

Trong cuốn sách tiếp theo, Yes! 50 scientifically Proven Ways to Be Persuasive (Yes! 36+14 chước thuyết phục bất kỳ ai[2]), chúng tôi đưa ra những lời khuyên cụ thể và cập nhật, giúp bạn ứng dụng tốt nhất sáu nguyên tắc này cùng nhiều chiến lược khác mà ngành khoa học thuyết phục đã đúc kết nên.

[2] Alpha Books đã mua bản quyền và xuất bản năm 2009. (BTV)

Nhưng khoa học hiếm khi đứng yên.

Vài năm trở lại đây, ngày càng có nhiều nghiên cứu về khoa học thần kinh, tâm lý học nhận thức, tâm lý học xã hội và kinh tế học hành vi giúp chúng ta ngày hiểu sâu hơn cơ chế gây ảnh hưởng, thuyết phục và thay đổi hành vi diễn ra như thế nào. Trong cuốn sách mới này, chúng tôi sẽ cùng bạn trải nghiệm hơn 50 động cơ tâm lý và ý tưởng mới khám phá được từ các nghiên cứu thực hiện trong vài năm trở lại đây.

Chúng tôi đã chủ ý trình bày những động cơ này thành dạng chương ngắn, trung bình mỗi chương mất chưa đến mười phút đọc. Bao nhiêu đó là đủ thời gian để bạn hiểu cơ chế tâm lý xuyên

suốt suy nghĩ và hành vi con người mà chúng tôi, và rất nhiều nhà nghiên cứu khác, đã xác nhận qua các nghiên cứu khoa học. Chúng tôi cũng nêu ra cách ứng dụng các ý tưởng hay động cơ đó vào nhiều hoàn cảnh khác nhau – trong kinh doanh và tại công sở với đồng nghiệp, khách hàng và đồng sự; ở nhà với bạn bè hay hàng xóm; và trong rất nhiều tình huống tương tác phổ biến khác. Chúng tôi cũng sẽ bàn về cách áp dụng những ý tưởng này trong một số tình huống phổ biến, ví dụ như trong những cuộc gặp trực tiếp, họp nhóm, trò chuyện điện thoại, trao đổi email, trên các mạng trực tuyến và mạng xã hội.

Bên cạnh việc khai thác những hiểu biết từ những nghiên cứu gần đây nhất trong ngành khoa học thuyết phục, cuốn sách này có một điểm khác biệt. Nó tập trung vào các thay đổi nhỏ tạo ra những hiệu ứng lớn. Lần đầu tiên, chúng tôi thảo luận cách ảnh hưởng và thuyết phục mọi người (theo đúng tôn chỉ đạo đức) chỉ bằng những thay đổi nhỏ nhất nhưng nhiều khả năng dẫn đến những hiệu ứng lớn nhất.

Chúng tôi gọi đây là thay đổi LỚN NHỎ.

Chúng tôi nghĩ rằng những thay đổi nhỏ tạo hiệu ứng lớn là một chủ đề cực kỳ quan trọng vì phương thức thuyết phục thông thường đang trở nên ngày càng kém hiệu quả.

Hầu hết mọi người cho rằng khi phải ra quyết định, họ sẽ cân nhắc tất cả những thông tin khả dụng sẵn có và đưa ra một quyết định hành động đầy sáng suốt. Và họ mặc định người khác cũng làm giống vậy, và rằng cách tốt nhất để thuyết phục mọi người là cung cấp cho họ những thông tin sẵn có tốt nhất và lý do vì sao cần chú ý đến những thông tin này.

Ví dụ, khi chẩn đoán một bệnh nhân mắc chứng bệnh kinh niên dù không nhẹ nhưng hầu như có thể chữa khỏi, vị bác sĩ có thể cho bệnh nhân biết vì đâu mắc bệnh, thông tin bệnh học và dự báo bệnh trước khi đề xuất phác đồ điều trị nhằm kiểm soát bệnh, chẳng hạn như các thay đổi trong chế độ ăn và uống thuốc đúng giờ, đúng liều. Một giám đốc IT đang khó chịu trước tình trạng ngày càng có nhiều nhân viên tải những phần mềm không có bản quyền về máy tính công ty nhiều khả năng sẽ gửi đến nhân viên một thông điệp mô tả chi tiết những hiểm họa tiềm tàng xuất phát từ hành động của họ cũng như lý do vì sao họ có thể bị xem là đang vi phạm chính sách bảo mật của công ty.

Không chỉ vị bác sĩ hay giám đốc IT cố gắng dùng thông tin để

thuyết phục mọi người thay đổi, tất cả chúng ta đều làm vậy. Bạn muốn thuyết phục khách hàng mới rằng sản phẩm của bạn tốt hơn so với đối thủ và vì vậy mức giá cao hơn 20% là đáng đồng tiền bát gạo? Vậy thì nên cho họ thêm thông tin và giải thích xác đáng nhằm củng cố điều bạn khẳng định. Muốn thuyết phục nhóm của bạn rằng chương trình thay đổi mới nhất khác biệt so với hàng tá chương trình các bạn từng thực hiện trong quá khứ ư? Vậy thì hãy đưa ra nhiều lý do và chỉ ra cho mọi người thấy cái lợi của chương trình mới này. Bạn muốn thuyết phục khách hàng tham gia kế hoạch đầu tư thị trường cổ phiếu của công ty bạn ư? Vậy thì hãy "dẫn" họ đi qua toàn bộ lịch sử đầu tư của công ty bạn kèm theo phần giải thích tường tận với các từ khóa và nội dung đậm chất phân tích kỹ thuật, cùng với phần nhấn mạnh vào các kết quả ấn tượng nhất. Bạn muốn lũ trẻ làm bài tập và đi ngủ đúng giờ ư? Vậy thì hãy nói chuyện và cho bọn trẻ biết rằng đã có nhiều nghiên cứu cho thấy vì đâu làm bài tập về nhà lại làm gia tăng cơ hội được nhận vào Ivy League[3], nếu cần thì thêm cả những kết quả nghiên cứu lý giải giấc ngủ có ích ra sao.

[3] Nhóm tám trường đại học lâu đời và nổi tiếng ở Đông-Đông Bắc Hoa Kỳ, gồm có: Đại học Brown, Đại học Columbia, Đại học Cornell, Đại học Dartmouth, Đại học Harvard, Đại học bang Pennsylvania, Đại học Princeton và Đại học Yale. (TG)

Tuy nhiên, những nghiên cứu mới nhất trong ngành khoa học thuyết phục lại tiết lộ một hiểu biết quan trọng nhưng thường bị mọi người bỏ qua. Nó chỉ ra lý do vì sao việc dành hàng đống thời gian cho dẫn cứ và biện giải nhằm thuyết phục người khác hóa ra lại là chiến lược thuyết phục có nhiều nguy cơ thất bại nhất.

Đó là: điều làm mọi người ra quyết định không phải là thông tin hay dữ liệu, mà là bối cảnh trình bày thông tin.

Chúng ta đang sống trong một môi trường mà tình trạng thông tin quá tải và kích thích bão hòa đã ở mức chưa từng thấy trước đây. Con người không còn khả năng cân nhắc tất cả thông tin trong cuộc sống hạn hẹp thời gian, phải cùng lúc chú ý đến quá nhiều thứ trong khi lại tất bật không ngừng. Việc tạo ảnh hưởng có thành công hay không ngày càng bị chi phối bởi bối cảnh thay vì bởi nhận thức và lý trí, đặc biệt là ở trạng thái tâm lý của người nghe và môi trường xung quanh trong khi bạn đang trình bày thông tin. Kết quả là, chúng ta có thể gia tăng khả năng ảnh hưởng và thuyết phục mọi người không chỉ bằng cách cung cấp thêm thông tin hay thuyết phục họ thay đổi, mà còn bằng cách thực hiện những thay đổi nhỏ trong phương pháp tiếp cận để kết

nối thông điệp đến các động lực sâu thẳm bên trong con người. Một thay đổi nhỏ trong cách bố trí, cấu trúc, thời điểm, hay bối cảnh truyền tải thông tin có thể ảnh hưởng mạnh mẽ cách thông tin được tiếp nhận và thúc đẩy hành động.

Là những nhà khoa học hành vi chuyên nghiên cứu cả lý thuyết lẫn thực tiễn, chúng tôi rất hứng thú không chỉ vì cách các thay đổi nhỏ trong thông điệp có thể tạo ra một hiệu ứng khổng lồ đến thế nào, mà còn vì thay đổi đó không đòi hỏi những khoản đầu tư "kếch xù" vào thời gian, nỗ lực hay tiền bạc. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi sẽ tường tận chỉ ra các thay đổi nhỏ đó là gì, làm sao bạn có thể triển khai chúng một cách chiến lược và đạo đức để tạo ra các khác biệt LỚN nhằm tăng khả năng ảnh hưởng lên mọi người mà không cần các đòn bẩy tài chính đắt đỏ (động cơ, chiết khấu, hoàn tiền, tiền phạt, vân vân) lẫn phải rút cạn thời gian và những nguồn lực quý giá khác.

Chúng tôi cũng nhắc đến những bí ẩn và đặt ra một chuỗi câu hỏi liên quan đến nó, sau đó dùng khoa học thuyết phục để giải đáp. Những câu hỏi này có thể là:

- Thay đổi nhỏ nào trong email có thể khiến đối tác kinh doanh của bạn dễ đàm phán hơn?

- Các cơn bão, giá 99 xu và sữa chua đông lạnh có thể dạy bạn điều gì về những thay đổi nhỏ dẫn đến hiệu quả thuyết phục cao?

- Thay đổi nhỏ nào trong cách tiếp cận có thể giúp bạn tổ chức nhiều cuộc họp hiệu quả hơn?

Và thay đổi nhỏ, không tốn kém nào trong lời nói và câu chữ có thể thúc đẩy mọi người (cả bản thân bạn) hoàn thành các mục tiêu như bán hàng, giảm cân, chấp nhận một thú vui mới, hay thuyết phục lũ trẻ làm xong bài tập về nhà?

Trong một thế giới hiện đại tràn ngập dữ liệu được xử lý với tốc độ chóng mặt, nơi các thông tin mới sẽ xuất hiện ngay tức khắc chỉ bằng một cú nhấp chuột hay cử chỉ quẹt tay trên màn hình thiết bị di động, có lẽ sẽ rất dễ bỏ qua tầm quan trọng của những thay đổi nhỏ nơi bối cảnh trình bày thông tin. Tuy nhiên, hành động này vô cùng sai lầm.

Không thể chối bỏ rằng công nghệ mới và những thông tin dễ dàng truy cập ngay tức khắc đã mang lại cho chúng ta nhiều lợi ích tuyệt vời, song phần cứng nhận thức mà chúng ta sử dụng để xử lý thông tin hầu như không đổi trong nhiều thế kỷ qua. Mỉa

mai thay, khi lượng thông tin sẵn có để ra quyết định đúng ngày càng nhiều, chúng ta càng ít có khả năng sử dụng tất cả thông tin để ra quyết định. Con người ngày nay bị ảnh hưởng bởi các thay đổi nhỏ trong bối cảnh giao tiếp cũng nhiều như tổ tiên của chúng ta hàng trăm hay nghìn năm trước.

Khi phải tác động và thuyết phục mọi người sao cho hiệu quả mà vẫn giữ được đạo đức, thay đổi nhỏ có thể tạo ra những hiệu ứng mới to lớn. Như bạn sẽ thấy ở những trang tiếp theo, bằng cách đơn thuần vận dụng các thay đổi nhỏ đúc kết từ nghiên cứu khoa học trong quá trình thiết kế một đề nghị, hiệu ứng mang lại có thể rất lớn.

Hãy bắt đầu chuyến hành trình tìm hiểu ngành khoa học thuyết phục để thấy bằng cách nào mà những thay đổi nhỏ trong câu chữ viết thư đã thuyết phục hàng nghìn cư dân hành động và trả nợ thuế, mang lại cho chính quyền hàng trăm triệu bảng doanh thu phụ trội. Sau đó, hãy suy nghĩ xem bạn có thể ứng dụng thay đổi nào cho nỗ lực thuyết phục của chính mình.

Steve J. Martin

Noah J. Goldstein

Robert B. Cialdini

Chương 1

Thay đổi LỚN NHỎ nào thuyết phục mọi người đóng thuế đúng hạn?

Cũng như đồng nghiệp ở nhiều nước khác, những nhân viên thu thuế ở Cơ quan Thuế và Hải quan Anh Quốc (HMRC) phải đối mặt với một vấn đề: Quá nhiều người dân không hoàn thuế và trả thuế đúng hạn.

Trong nhiều năm, các quan chức HMRC đã gửi rất nhiều thư và thông điệp đến những người chậm trả thuế. Nội dung thường xoáy vào các hệ quả – về lãi suất, phí phạt trả chậm và phạt hành chính – mà những người chậm trả thuế gặp phải nếu không trả lời và trả thuế đúng hạn. Với vài người, cách tiếp cận truyền thống này hiệu quả, nhưng với một số khác thì không hề. Do đó, đầu năm 2009, sau khi nghe tư vấn của công ty chúng tôi là INFLUENCE AT WORK, HMRC quyết định thử một cách tiếp cận khác. Cách này ứng dụng khoa học thuyết phục và chỉ đòi hỏi một thay đổi nhỏ: thêm vào lá thư tiêu chuẩn một dòng duy nhất.

Thay đổi nhỏ này gây kinh ngạc không chỉ ở tính đơn giản mà còn vì kết quả đặc biệt khởi sắc và khác biệt ở tỷ lệ phản hồi. Lá thư mới giúp thu về 560 triệu bảng trên tổng số 650 triệu bảng dư nợ. Con số đó tương đương tỷ lệ thu nợ là 86%. Nhìn rộng hơn, năm trước đó, HMRC thu được 290 triệu bảng trong khoản 510 triệu bảng dư nợ phải thu, nghĩa là tỷ lệ thu nợ chỉ đạt 57%.

Nhìn chung, lá thư mới kết hợp với các thực hành hiệu quả nhất của ngành thu nợ tư nhân, giúp thu về nhiều hơn 5,6 tỷ bảng dư nợ quá hạn so với năm trước. Ngoài ra, HMRC đã giảm được 3,5 tỷ bảng dư nợ trên sổ sách. Vì thay đổi này quá nhỏ bé và tiết kiệm

chi phí, hiệu ứng tổng quát là rất đáng kinh ngạc.

Vậy những thay đổi gì trong lá thư là gì? Chúng tôi chỉ (thực sự) thông báo đến người nhận thư rằng phần lớn người dân Anh Quốc đã đóng thuế đúng hạn.

Nhưng tại sao nhiều người cảm thấy cần phải trả nợ thuế sau khi đọc dòng chữ ngắn gọn được thêm vào lá thư tiêu chuẩn? Đáp án nằm ở nguyên tắc căn bản trong hành vi con người mà giới khoa học gọi là bằng chứng xã hội – bằng chứng đám đông. Có nghĩa là hành vi của con người phần lớn được định hình bởi hành vi của những người xung quanh, đặc biệt là mọi người có nhân dạng tương đồng.

Các nhà khoa học đã nghiên cứu hiện tượng này trong nhiều thập kỷ và con người không phải là những cá thể duy nhất bị ảnh hưởng bởi sức mạnh to lớn nói trên. Các loài động vật như chim, gia súc, côn trùng đều di chuyển theo đàn. Vậy thì nguyên tắc căn bản ở đây là sức hút của những việc được số đông chấp nhận và làm theo, đồng thời cả hoạt động ý thức nằm ở vỏ não của con người. Khái niệm bằng chứng xã hội có thể không mới nhưng chúng tôi vẫn đang nghiên cứu và tìm cách triển khai hiệu ứng này sao cho hiệu quả nhất, ở mọi lúc mọi nơi.

Việc hành động theo số đông thay vì theo nhận thức cá nhân đồng thời kích hoạt cảm giác lo lắng lẫn thoải mái trong con người. Chúng ta lo lắng bị nhìn nhận là hành động bầy đàn, tuân phục hoàn toàn trước quyền lực đám đông. Tuy vậy, chúng ta cũng cảm thấy thoải mái vì quyết định tuân phục đó hầu như sẽ giúp chúng ta ra những quyết định đúng.

Xuôi theo đám đông không phải là một hành động đơn thuần được châm ngòi bởi nhu cầu "bằng chị bằng em". Căn bản hơn rất nhiều, nó xuất phát từ ba động lực cốt lõi, đơn giản nhưng đầy quyền lực của con người: động lực ra các quyết định chính xác, động lực gia nhập nhóm và được mọi người chấp thuận, sau cùng là động lực thể hiện bản thân (đặc biệt là những khía cạnh tốt đẹp nhất).

Thay đổi tưởng chừng rất bé nhỏ trong lá thư đòi nợ thuế ở Anh Quốc đã tạo ra các thay đổi khổng lồ vì nó đã kích thích cả ba động lực này cùng lúc. Trong bối cảnh cuộc sống bận rộn và quá tải, "làm theo số đông" có thể là con đường tắt cực kỳ hiệu quả giúp chúng ta ra quyết định đúng. Từ những việc nhỏ như chọn xem phim nào, chọn ăn tối ở nhà hàng nào, hay như trong trường hợp

của HMRC của Anh Quốc là quyết định có nên trả thuế hay không và khi nào thì trả.

Hiện tượng đa số mọi người trả thuế đúng hạn đã khơi dậy nơi một-số-người khao khát được gia nhập nhóm. Rốt cuộc, bằng cách làm theo số đông, cơ hội được chấp thuận và xây dựng các quan hệ xã hội sẽ tăng lên. Cuối cùng, cụ thể trong trường hợp lá thư đòi nợ thuế của HMRC, động lực thứ ba, khao khát thể hiện bản thân tốt đẹp ra sao cũng được kích hoạt theo. Đa số mọi người không lấy gì làm tự hào khi trở thành kẻ nợ thuế; có điều bất kỳ ai cũng sẽ có khuynh hướng nợ hay chậm trả thuế nếu biết rằng tất cả mọi người đều đang làm vậy. Nhưng một khi biết được có quá nhiều cư dân Anh Quốc trả thuế đúng hạn, vài cá nhân thiểu số sẽ không cảm thấy thích thú với hình ảnh kẻ ăn bám của bản thân. Khi biết thông tin đó, hành động làm theo đám đông sẽ giúp những người chậm trả thuế khôi phục lại hình ảnh tích cực cho họ.

Dù bằng chứng xã hội mang trong mình sức mạnh to lớn đến vậy, điều đáng ngạc nhiên là hầu hết mọi người đều chối bỏ hiệu ứng đầy quyền lực của nó. Trong một chuỗi nghiên cứu thực hiện bởi những nhà khoa học hành vi Jessica Nolan, Wes Schulz và Vladas Griskevicius, chúng tôi hỏi hàng trăm hộ gia đình ở California xem họ đánh giá ra sao sức ảnh hưởng của bốn nguyên do tiềm ẩn thúc đẩy họ tiết kiệm năng lượng. Bốn lý do đó bao gồm: (1) tiết kiệm năng lượng vì môi trường; (2) tiết kiệm năng lượng giúp bảo vệ thế hệ tương lai; (3) tiết kiệm năng lượng giúp họ tiết kiệm tiền; (4) vì những người hàng xóm tiết kiệm năng lượng.

Đa số hộ gia đình tin rằng tiết kiệm năng lượng vì "nhiều hàng xóm cũng làm vậy" ảnh hưởng ít nhất lên hành vi của bản thân họ. Với thông tin này, chúng tôi tiến hành một thí nghiệm ở một khu dân cư miền nam California, trong đó ngẫu nhiên trưng một trong bốn biển hiệu trước cửa mỗi ngôi nhà, với một trong bốn nguyên do nói trên. Vài cư dân được nhắc nhở tiết kiệm vì môi trường, những người khác là nhở hãy bảo vệ thế hệ tương lai và một số người thì về số tiền họ có thể tiết kiệm được. Cuối cùng, nhóm cư dân thứ tư được thông báo rằng một khảo sát gần đây cho thấy phần lớn những người hàng xóm của họ đã chủ động tiết kiệm năng lượng.

Khi đo lường mức độ sử dụng điện một tháng sau đó, chúng tôi thấy rằng thông điệp "bằng chứng xã hội" có hiệu quả thay đổi hành vi cao nhất – thậm chí dù phần lớn những người tham gia nghiên cứu trước đó khẳng định lý do này không tác động nhiều

đến họ. Thú vị thay, tuy trong nghiên cứu đầu, phần lớn người tham gia nghĩ rằng lý do tác động lớn nhất đến hành vi tiết kiệm năng lượng là bảo vệ môi trường, nhưng nghiên cứu thứ hai lại cho thấy rõ thực tế là thông điệp bảo vệ môi trường không ảnh hưởng chút nào đến hành vi sử dụng năng lượng.

Sự thật là con người không chỉ kém cỏi trong việc nhận ra cái gì sẽ ảnh hưởng đến hành vi tương lai của bản thân mà còn kém cả trong việc nhìn nhận những gì thực sự khiến họ hành động sau khi sự việc đã diễn ra. Khi tham dự chương trình tạp chí tin tức trên truyền hình, một trong số chúng tôi được yêu cầu cùng ê-kíp tìm hiểu lý do vì sao mọi người muốn giúp những người khác trong những tình huống (không khẩn cấp) thường ngày. Tại một ga điện ngầm tấp nập ở thành phố New York, chúng tôi sắp xếp những nhà nghiên cứu đếm xem có bao nhiêu khách đi làm xa nhà sẽ quyên góp tiền cho một nhạc công đường phố.

Sau một khoảng thời gian ngắn, chúng tôi thực hiện một thay đổi nhỏ và tức thì nó đã tạo được tác động đầy ấn tượng. Ngay trước khi một người khách tiến đến gần người nhạc công (trong trạng thái không phòng bị), một người khách khác (đóng kịch) sẽ thả một đồng xu vào chiếc mũ của nhạc công sao cho người kia thấy được. Kết quả ra sao? Sau thay đổi, số khách đi làm xa nhà quyết định quyên tiền tăng tám lần.

Khi phỏng vấn những người khách đã quyên tiền sau nghiên cứu, tất cả đều không thừa nhận hành động của mình đến từ việc nhìn thấy hành động quyên tiền của người kia. Thay vào đó, họ đưa ra những giải thích thay thế: “Vì tôi thích bài hát mà người đó hát”, “Vì tôi hào phóng”và “Vì tôi cảm thấy tội nghiệp người đó.”

Con người nhìn chung rất kém trong việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng lên hành vi của mình cả trước và sau sự kiện. Thực tế này cảnh báo những doanh nghiệp hay tổ chức đang muốn đầu tư thời gian, công sức và một khoản tiền đáng kể chỉ để hỏi khách hàng cái gì thực sự thúc đẩy họ ra quyết định mua sản phẩm và các hành vi khác. Dù rất nhiều khách hàng sẽ vui lòng tham gia khảo sát, chúng tôi không cho rằng các câu trả lời phản ánh chính xác thực tế, do vậy mà các chiến lược tiếp thị có thể đang được xây dựng trên những đáp án có tỷ lệ thất bại cao.

Do vậy, thay vì sử dụng chiến lược tạo ảnh hưởng được xây dựng dựa trên điều mà mọi người cho là có ảnh hưởng đến họ, chỉ cần lập tức thực hiện một thay đổi nhỏ (được tiếp cận theo hướng hoàn toàn khác) là bạn đã có được bản mô tả trung thực và sát

nhất với những việc phần lớn những người tương đồng với nhóm đối tượng mục tiêu của bạn đang làm. Nhờ vậy, bạn sẽ hiểu được chính xác những người bạn đang muốn ảnh hưởng và thuyết phục thực sự nghĩ gì, muốn gì và hành động ra sao. Ví dụ, một chuyên viên kinh doanh đang tìm cách thu hút khách hàng đến một buổi thuyết trình sản phẩm mới có thể gia tăng số người tham gia bằng cách trước tiên mời đến những người nhiều khả năng tham gia nhất, sau đó chuyên viên này có thể thông báo đến nhóm đối tượng tiếp theo rằng "rất nhiều người đã nhận lời tham dự sự kiện của chúng tôi." Thay đổi nhỏ này có thể có hiệu lực ngay cả khi những đối tượng này trước đó cho biết rằng việc những người khác tham dự không ảnh hưởng gì đến quyết định của bản thân họ.

Hiệu quả của bằng chứng xã hội có thể gia tăng bằng cách áp dụng một hiểu biết khác cũng liên quan đến những lá thư nhắc đóng thuế – bổ sung tính cụ thể. Một số lá thư không chỉ nhấn mạnh số lượng người đã đóng thuế đúng hạn trên toàn quốc mà còn nêu cả tỷ lệ cư dân đóng thuế sống trong cùng khu dân cư với người nhận thư. Cách tiếp cận này mang về tỷ lệ phản hồi là 79%, cao hơn hẳn so với tỷ lệ phản hồi thường chỉ đạt 67% ở những lá thư tiêu chuẩn.

Tất nhiên, chính phủ và quan chức thuế không phải là những bên duy nhất có thể hưởng lợi từ các hiểu biết này. Phần lớn doanh nghiệp và tổ chức, từ những doanh nghiệp khổng lồ hoạt động toàn cầu đến các tổ chức địa phương, đều có nhu cầu thu nợ đúng hạn. Khi sở hữu bằng chứng phần lớn người tiêu dùng và khách hàng trả nợ đúng hạn, chúng tôi đề nghị họ hãy đưa thông tin quan trọng này lên những hóa đơn và giấy đề nghị trả tiền. Dù chỉ một thay đổi nhỏ có thể chưa đủ sức thuyết phục mọi người trả nợ đúng hạn, song nó vẫn chắc chắn cải thiện được tỷ lệ trả nợ và nhờ vậy cho phép tổ chức sử dụng các nguồn lực còn lại nhắm đến số ít hơn những người cố tình né tránh hay thậm chí hoàn toàn phớt lờ việc trả nợ.

Bên cạnh đó, việc hướng sự chú ý của đối tượng vào những hành vi mà mọi người thường lựa chọn và mong muốn thực hiện cũng rất quan trọng, đòi hỏi ở bạn rất nhiều sự lưu tâm. Trong một nghiên cứu mà một trong số chúng tôi đã thực hiện cùng bác sĩ Suraj Bassi và Rupert Dunbar-Rees, nhóm nhận thấy các trung tâm y tế sau khi công khai số người không đúng hẹn với bác sĩ đã phải đối mặt với tình trạng thất hẹn tăng lên vào tháng sau đó. Như đã thảo luận trong phần giới thiệu, đối với các trung tâm y tế lẫn trong tất cả hoạt động kinh doanh và dịch vụ công, lỡ hẹn

tưởng chừng là không đáng gì nhưng có thể dẫn đến những thiệt hại lớn cả về chi phí, năng suất làm việc và cuối cùng là kết quả hoạt động. Do đó, một thay đổi nhỏ và ít tốn kém như tập trung vào những hành vi được số đông yêu thích có thể tạo ra sự khác biệt tích cực và tuyệt vời hơn rất nhiều.

Không thể chối cãi, chiến lược nhấn mạnh vào việc bao nhiêu người đang thực hiện những hành vi đáng khích lệ – ví dụ như trả thuế đúng hẹn và làm bài tập đúng giờ – sẽ không mấy thành công nếu hành vi đó không được số đông công nhận và thực hiện. Trong những trường hợp đó, dù sẽ có hành vi thôi thúc làm giả số liệu chúng tôi thực sự nghĩ không nên làm vậy. Không chỉ vì nó thiếu đạo đức, mà còn vì một khi mọi người khám phá ra tính giả tạo trong bằng chứng xã hội của bạn, mọi nỗ lực thuyết phục trong tương lai của bạn sẽ mất đi độ tin cậy, thậm chí còn có thể phản tác dụng.

Tuy nhiên, vẫn có giải pháp cho vấn đề này. Hai cách tiếp cận sau có thể hiệu quả. Đầu tiên, nhấn mạnh hành vi đã được phần lớn mọi người chấp thuận trong một tình huống. Giới khoa học hành vi gọi loại hành vi mà phần lớn mọi người chấp thuận/phản đối trong một tình huống cụ thể là chuẩn huấn thị. Ví dụ, nhấn mạnh kết quả khảo sát chỉ ra rằng đa số người đồng tình với một mục đích nào đó có thể đóng vai trò quan trọng trong việc định hình sự thay đổi trong tương lai: 80% cư dân California tin rằng mình cần tham gia vào các chương trình tiết kiệm năng lượng và chín trên mười người được hỏi quan tâm đến việc sống khỏe mạnh hơn. Trong các ví dụ ở chương này, thay đổi LỚN NHỎ tức là thêm các chuẩn huấn thị này vào thông điệp truyền thông.

Công bố con số tuyệt đối chứng minh một ý tưởng hay hành vi được chấp thuận rộng rãi cũng có thể hiệu quả. Opower là một công ty có trụ sở ở Arlington, Virginia chuyên cung cấp các báo cáo năng lượng hướng đến việc khuyến khích mọi người tiết kiệm năng lượng. Trên website của mình, Opower trung thực tuyên bố những chương trình của mình đã giúp mọi người tiết kiệm "6 tỷ kilowatt giờ điện năng" và "hơn 750 triệu đô-la chi phí năng lượng." Đây là những thông điệp tương đối thuyết phục dù không có bằng chứng cụ thể cho thấy đa số chủ hộ đã đăng ký tham gia. Thông điệp công bố con số tăng trưởng cũng có thể là một chiến lược hiệu quả, đặc biệt trong giai đoạn bạn đang cố gắng xây dựng xung lực ban đầu cho chiến dịch. Ví dụ, một người viết blog có lượng truy cập tăng trưởng từ vài trăm một tuần lên gần một nghìn trong vài tháng nên nhấn mạnh mức tăng gấp năm lần trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó. Tương tự, một người dùng

Facebook có thể sử dụng con số tăng trưởng "lượt thích."

Tất nhiên, sẽ thật ngây thơ nếu cho rằng chiến lược bằng chứng xã hội như cái chúng tôi đã mô tả trong lá thư thuế ở Anh Quốc là đáp án cho mọi tình huống cần đến sự thay đổi hành vi con người. Nhưng vì vài chiến lược bằng chứng xã hội gần đây nhất đang tạo ra hàng tỷ chứ không phải hàng triệu hay hàng nghìn đô-la doanh thu phụ trội, bạn nên nắm bắt và thông suốt cách dùng chiến lược này.

Nhu cầu đó dẫn đến một vấn đề: Trong những tình huống nào con người nhất quyết từ chối hành động theo số đông?

Chương 2

Thay đổi LỚN NHỎ nào thuyết phục con người đi ngược lại đám đông?

Dù bạn chọn nhà hàng đông đúc thay vì một điểm ăn uống yên tĩnh, tham gia vào làn sóng người thường thấy ở sân vận động[4] hay như đã thảo luận ở chương trước (thuyết phục mọi người trả thuế đúng hạn), bằng chứng xã hội có thể là con đường tắt rất hiệu quả giúp bạn đưa ra những quyết định chính xác, xây dựng quan hệ và thiết lập những cam kết với mọi người. Sức hút phải hành động giống mọi người không chỉ khiến việc đi ngược lại đám đông khó chịu về mặt cảm xúc (theo một nghiên cứu khoa học thần kinh gần đây) thậm chí còn có thể gây cảm giác rất đau đớn.

[4] Đáng kinh ngạc, những nhà nghiên cứu xem xét khái niệm cơn sóng Mexico ở những sân vận động và thấy rằng những cơn sóng này có những nhất quán đáng kinh ngạc bất chấp môn thể thao hay những khác biệt về văn hóa của đám đông cổ động. Ví dụ, những nhà nghiên cứu ở Viện Đại học Eotvos ở Budapest, Hungary, đã xác định các con sóng di chuyển theo chiều kim đồng hồ, trung bình rộng khoảng 15 ghế, và di chuyển ở tốc độ đều đặn 12 mét (40 feet) một giây. Vậy thì cần bao nhiêu người để bắt đầu một con sóng? Theo những nhà nghiên cứu, cần chưa đến 50 người.

Trong phiên bản tái lập hiện đại nghiên cứu về tính tuân thủ kinh điển của Solomon Asch từ những năm 1950, một nhóm nghiên cứu do nhà khoa học thần kinh Gregory Berns đứng đầu đã nói với những người tham gia thí nghiệm rằng họ sẽ được xem một chuỗi vật thể 3D như một phần của nghiên cứu về nhận thức, sau đó họ

sẽ phải nhận diện những vật thể tương đồng về kích thước và hình dáng hoặc dị biệt. Có điều, một người trong nhóm này sẽ được chọn để sang phòng bên cạnh chụp MRI. Đây là một mánh khóe tinh vi của nhóm nghiên cứu vì tất cả những người ngồi ở phòng chờ thực chất chỉ đóng vai trò đối chứng và là vai phụ của nghiên cứu. Thành viên được chụp MRI mới là vai chính trong thí nghiệm, giúp quan sát và nhận diện những gì thực sự diễn ra trong não bộ khi con người đi ngược lại một nhóm đồng thuận.

Thành viên "được chọn" được cho xem một chuỗi các cặp hình ảnh 3D, sau đó xác nhận sự giống và khác nhau giữa chúng. Tuy nhiên, trước khi trả lời, người này được thông báo rằng "những người tình nguyện" ở căn phòng bên cạnh cũng đã xem các hình ảnh và hoàn thành phần trả lời. Đôi khi, nhóm đối chứng còn cố ý đưa ra câu trả lời sai để xem liệu người kia có chịu khuất phục trước áp lực xã hội hay không. Bất chấp thực tế rằng phần lớn những người "được chọn" nhận ra đáp án của nhóm kia có vẻ như không đúng, song trong khoảng 40% thời gian họ vẫn thuận theo các câu trả lời này.

Và có lẽ cái thú vị hơn cả là khi người "được chọn" ra một quyết định độc lập đi ngược lại sự đồng thuận của đám đông, những vùng não bộ liên quan đến cảm xúc được kích hoạt. Tức là việc đi ngược lại đám đông tất yếu gây ra những phí tổn cảm xúc và đó là một trải nghiệm đau đớn.

Làm ngược lại những nhóm quan trọng làm nên nhân diện xã hội/cộng đồng nơi chúng ta sinh sống là việc đặc biệt khó khăn. Nói theo cách khác, các nhóm này giúp chúng ta xác định và nhận thức bản thân. Ví dụ, hãy nhớ lại cách các quan chức chính phủ từ cơ quan thuế Anh Quốc thuyết phục mọi người trả thuế đúng hạn khi viết trong những lá thư nhắc đóng thuế rằng phần lớn mọi người đã trả thuế đúng hạn ở chương trước. Cũng hãy để ý đến sự cụ thể được thêm vào những lá thư khi người nhận biết đa số cư dân trong cùng khu vực đã trả thuế đúng hạn, tỷ lệ phản hồi tăng lên 79% so với tỷ lệ tiêu chuẩn 67%.

Lá thư thứ ba cũng áp dụng chiến lược này nhưng nhấn mạnh nhân diện xã hội của từng cá nhân. Thay vì chỉ tuyên bố rằng phần lớn cư dân trong vùng đã trả thuế đúng hạn, lá thư còn thêm vào tên thị trấn. Thay đổi nhỏ này giúp tăng đáng kể tỷ lệ phản hồi. Gần 83% người nhận thư trả thuế đúng hạn.

Những kết quả trên cho thấy rằng một thay đổi LỚN NHỎ phải bảo đảm rằng thông điệp truyền thông đã gắn kết chặt chẽ với

nhân diện xã hội của nhóm mục tiêu. Ví dụ, thế giới trực tuyến cung cấp một dữ liệu có thể được sử dụng để gia tăng tính thuyết phục: các địa chỉ IP. Các tổ chức có thể sử dụng địa chỉ IP, chỉ số thể hiện vị trí địa lý của khách ghé thăm website, để truyền tải một bằng chứng xã hội về một khu vực cụ thể. Nói cách khác, thay vì gửi đi một thông tin bằng chứng xã hội ít cụ thể tương tự đến những khách ghé thăm trang từ New York và Houston ("81% khách hàng chọn gói cao cấp!"), trang này có thể được lập trình để cung cấp những thông tin nhân dạng xã hội tinh tế hơn ("82% khách hàng New York chọn gói cao cấp!" và "80% khách hàng Houston chọn gói cao cấp!"), giả sử những con số này là thật.

Hành động nhấn mạnh những bằng chứng xã hội tương đồng không chỉ giới hạn trong phạm vi địa lý. Nó cũng hiệu quả với những cái tên – một khái niệm mà chúng tôi gọi là tương đồng danh nghĩa. Trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2012 ở Hoa Kỳ, một thông điệp kêu gọi trứ danh mà nhóm ủng hộ Obama tạo ra là mời những người đã đăng ký bỏ phiếu vào xem có bao nhiêu người có cùng tên đã bỏ phiếu trước đó. Ví dụ, "Này Emily, cái này thật hay. Bạn có thể xem chính xác bao nhiêu người có tên Emily đã bỏ phiếu."

Sau khi xem, những người này được mời gọi gửi một đường dẫn đến bạn bè của mình. "Giờ hãy chia sẻ với những người bạn biết – ví dụ Megan, Tom, Carrie, Abby, Mo và Danny để họ cũng có thể thấy có bao nhiêu người cùng tên đã bỏ phiếu."

Nhưng ngoài việc con người có xu hướng khớp hành vi của bản thân với hành vi của các nhóm họ đã tham gia hay muốn tham gia, chúng ta cũng mong muốn tránh những hành vi chung của những nhóm không thuộc về mình. Trong một nghiên cứu thú vị về điều này, Jonah Berger, nhà nghiên cứu và tác giả cuốn sách bán chạy Hiệu ứng lan truyền, cùng Chip Heath, đồng tác giả cuốn sách bán chạy Xoay chuyển và Xây dựng để được ghi nhớ, đã nghiên cứu phản ứng của những sinh viên trong một ký túc xá vừa mua một băng đeo tay từ thiện khi nhìn thấy những sinh viên ở một ký túc xá tương đối "lập dị" cũng đeo những chiếc băng tương tự. Để trả lời câu hỏi này, đầu tiên các nhà nghiên cứu yêu cầu trợ lý của mình đi đến từng phòng trong "ký túc xá mục tiêu" (nghĩa là ký túc của những sinh viên không lập dị) phát miễn phí những chiếc băng đeo cho sinh viên đổi lại một khoản đóng góp từ thiện tùy lòng hảo tâm. Một tuần sau, những trợ lý nghiên cứu làm việc tương tự ở một "ký túc xá của những người ham học" gần đó – nơi nổi tiếng đầy những gã quái dị thường tham gia các hoạt động học tập thêm như các khóa phụ đạo và

thảo luận nhóm. Những nhà nghiên cứu biết rằng các sinh viên ở ký túc xá mục tiêu sẽ thấy các sinh viên lập dị đeo những chiếc băng vì cả hai đều sử dụng chung sảnh ăn tối.

Trong lúc tặng băng đeo cho ký túc xá mục tiêu, các trợ lý nghiên cứu đồng thời tặng cho một ký túc xá đối chứng nữa ở đầu kia của khu học. Dù sinh viên ký túc xá mục tiêu sẽ tương tác với sinh viên ở ký túc xá lập dị, cả hai nhóm sinh viên này ít khả năng tương tác với những sinh viên ở đầu kia khu học vì cách biệt địa lý.

Kết quả tiết lộ rất nhiều điều thú vị. Sau khi sinh viên lập dị mua băng đeo, số sinh viên đeo băng ở ký túc xá mục tiêu giảm 32%. Làm thế nào những nhà nghiên cứu xác định rằng hành vi đồng loạt từ bỏ băng đeo này chủ yếu đến từ xu hướng né tránh mối liên hệ với ký túc xá lập dị chứ không phải đơn giản chỉ là chán những chiếc băng? Đó là, con số sinh viên đeo băng ở ký túc xá đối chứng chỉ giảm 6% (những người không tương tác với những sinh viên lập dị) trong cùng khoảng thời gian đó.

Berger và Heath cho rằng động lực phá bỏ liên hệ – một hành vi cụ thể – với một nhóm trở nên mạnh nhất khi hành vi đó được đặt trong tầm ngắm công khai của người khác. Để kiểm tra ý tưởng này, những nhà nghiên cứu thực hiện một thí nghiệm khác với chủ đề chọn lựa thực phẩm. Họ nói với vài sinh viên đại học rằng nhóm tiêu thụ thức ăn nhanh nhiều nhất trong khuôn viên trường là sinh viên đại học; những người khác được bảo rằng đó là nhóm sinh viên cao học (nhóm mà các sinh viên đại học thường không muốn có liên hệ). Những nhà nghiên cứu sau đó yêu cầu các đối tượng tham gia chọn món ăn (món ăn nhanh và những món ăn lành mạnh), trong bối cảnh có sự hiện diện của nhiều người và cả trong bối cảnh riêng tư. Berger và Heath nhận thấy rằng khi chọn lựa trong bối cảnh riêng tư, số người chọn thức ăn nhanh trong hai nhóm không có sự khác biệt. Tuy nhiên, khi phải chọn lựa công khai dưới sự quan sát của đông đảo sinh viên đại học, những người tham gia nghiên cứu biết được thông tin nhóm tiêu thụ thức ăn nhanh lớn nhất là sinh viên cao học có xu hướng né tránh thức ăn nhanh.

Tóm lại, nghiên cứu này cho thấy rằng các công ty đang mong muốn giành thêm thị phần cần cẩn thận né tránh những tình huống mà việc bán sản phẩm cho một phân khúc mới có thể khiến khách hàng hiện tại ngưng sử dụng sản phẩm này nhằm từ bỏ mối liên hệ với nhóm mới. Rộng hơn nữa, bất kỳ ai tìm cách hạn chế những hành vi nhất định – ví dụ ăn thức ăn không lành

mạnh, xả rác hay đi làm trễ – có thể gán những thói quen này cho một nhóm nào đó có nhân dạng không được số đông ưa thích.

Trong một mẩu quảng cáo truyền hình gần đây Samsung xây dựng để chống lại đối thủ cạnh tranh Apple, công ty này chiếu cảnh một nhóm khách hàng thanh thiếu niên của Apple xếp hàng chờ đợi để mua chiếc iPhone đời tiếp theo. Một người trong hàng tiết lộ gần đây mua một chiếc điện thoại Samsung và rằng lý do duy nhất người này xếp hàng là để giữ chỗ cho vài người khác. Một lúc sau, mọi người khám phá ra danh tính của những người mà người này giữ chỗ giùm. Đó là những người mà nhóm thanh thiếu niên muốn tách bạch nhất với cuộc sống của mình: nhóm phụ huynh trung niên!

Chương 3

Thay đổi NHỎ nào trong cấu trúc thông điệp dẫn đến những thay đổi LỚN trong kết quả?

Trong những chương trước, chúng tôi đã mô tả cho bạn hình dung được vì đâu chỉ một thay đổi nhỏ trong thông điệp lại có thể làm cho một lời đề nghị hay yêu cầu có tác động mạnh mẽ hơn nhiều đến người tiếp nhận. Đó là thông báo với thính giả rằng những cá nhân tương tự đang hành động theo cách bạn muốn điều hướng. Chúng tôi cũng đưa ra bằng chứng cho thấy nếu những cá nhân đó tương đồng với nhau về nhân dạng xã hội và ở cùng nhóm với các thính giả, thông điệp sẽ càng thuyết phục hơn. Nhưng có một cân nhắc quan trọng khác – cái có thể khiến bạn phải thực hiện một thay đổi nhỏ khác với tiềm năng tạo ra một hiệu ứng to lớn. Để làm tốt điều này, bạn cần cấu trúc thông điệp sao cho trình bày ra được mức độ phổ biến/không phổ biến của hành vi bạn đang muốn hướng mọi người làm theo/không làm theo. Ví dụ như sau.

Hãy tưởng tượng bạn có một người bạn có một thói quen khá mất vệ sinh là không bao giờ che mặt khi hắt hơi. Để nhắc bạn mình thay đổi hành vi, liệu bạn nên nhấn mạnh tính tích cực thường thấy ở những người che mặt khi hắt hơi hay sẽ nhấn mạnh tính tiêu cực ở những người không làm vậy?

Nhà tâm lý học Hart Blanton và cộng sự của ông tin rằng cách cấu trúc thành công bất cứ thông điệp nào cũng phụ thuộc vào việc người bạn này nhìn nhận ra sao về những quy chuẩn xã hội liên quan. Như đã nêu, con người mong muốn tuân theo những quy chuẩn xã hội. Tuy nhiên, chúng ta lại thường tìm kiếm cách này hay cách kia nhằm tạo cho bản thân có vẻ gì đó khác biệt so với số

đông, trong mắt mọi người lẫn trong nhận thức của chính mình. Điều này dẫn đến kết quả gì? Trong những tình huống phải cân nhắc xem các hành vi có tác động ra sao lên nhân diện bản thân, con người thường chú ý vào phí tổn và lợi ích đến từ việc hành động khác biệt nhiều hơn là vào cái họ nhìn nhận là quy chuẩn thông thường. Theo đó, nỗ lực ảnh hưởng lên hành động của con người khi thông điệp được cấu thành từ góc độ dị biệt với quy chuẩn xã hội sẽ thành công hơn so với cách cấu trúc theo hướng tuân thủ những quy chuẩn đó.

Ví dụ, nếu bạn của bạn tin rằng che mặt khi hắt hơi là một quy chuẩn thì lời khuyên của bạn sẽ hiệu quả hơn nếu bạn nhấn vào khía cạnh tiêu cực của những người hành động dị biệt so với quy chuẩn (ví dụ, "Những người không che mặt khi hắt hơi rất thiếu trách nhiệm"). Tuy nhiên, nếu người này tin rằng không che mặt khi hắt hơi là quy chuẩn thì thông điệp nhấn mạnh khía cạnh tích cực nơi những người hành động dị biệt so với quy chuẩn sẽ hiệu quả hơn (ví dụ, "Những người che mặt rất có trách nhiệm").

Trong một thí nghiệm kiểm tra giả thuyết này, Blanton và đồng nghiệp yêu cầu nhóm thành viên tham gia đọc một trong hai bài báo có nội dung liên quan đến những lựa chọn tiêm vắc-xin cảm cúm của "phần lớn sinh viên": Một bài báo tuyên bố phần lớn sinh viên có tiêm vắc-xin cảm cúm, bài còn lại nói rằng phần lớn sinh viên không làm vậy. Tiếp theo, nhóm người tham gia đọc bài báo thứ hai mô tả những người tiêm và không tiêm cảm cúm. Thông điệp trong bài báo thứ hai được cấu trúc theo một trong hai cách: quyết định tiêm ngừa được mô tả tích cực (ví dụ, "Những người tiêm cảm cúm là người quan tâm đến mọi người") và không tiêm ngừa được mô tả tiêu cực (ví dụ, "Những người không tiêm cảm cúm thiếu quan tâm đến mọi người").

Đúng như dự liệu của nhóm nghiên cứu, những người tham gia thí nghiệm chịu ảnh hưởng mạnh mẽ hơn từ thông điệp mô tả đặc điểm của người hành động theo hướng dị biệt với quy chuẩn: Nói theo cách khác, khi những người tham gia nghĩ rằng đa số sinh viên khác tiêm ngừa cảm cúm, họ bị tác động mạnh hơn bởi thông điệp mô tả những người không tiêm cảm cúm; còn khi nghĩ rằng đa số sinh viên không tiêm ngừa, đó là thông điệp mô tả những người tiêm vắc-xin.

Nghiên cứu này kết luận ngắn gọn là nếu muốn truyền thông thành công thì thông điệp của bạn trước hết phải có nội dung về các quy chuẩn xã hội, sau đó mô tả đặc điểm của những người hành động dị biệt so với quy chuẩn chung. Một câu lạc bộ sức

khỏe muốn duy trì tiêu chuẩn vệ sinh trong phòng thay đồ có thể nói với các thành viên mới rằng phần lớn thành viên cho khăn bông vào rổ giặt chứ không thả xuống sàn, và vài thành viên không làm theo quy chuẩn đó là những người thiếu tôn trọng người khác. Những nhân viên mới có thể được thông báo trong buổi định hướng công việc rằng đa số đồng nghiệp hoàn thành trung thực và đúng hạn bảng kê chi phí, còn người không hoàn thành nhiệm vụ này gây ảnh hưởng không tốt đến cả phòng. Một bệnh nhân mới được chẩn đoán mắc chứng tiểu đường nhận được thông báo là đa số bệnh nhân tiểu đường đều có thói quen kiểm tra đường máu trước khi lái xe, số ít người không làm theo thói quen này có thể gây nguy hiểm cho bản thân và người đi đường.

Nhưng chờ chút đã! Trong ví dụ về phòng tập thể hình, nhân viên mới và bệnh nhân tiểu đường, cũng như trong thí nghiệm tiêm ngừa cảm cúm, người nhận thông báo thực sự chưa biết về quy chuẩn xã hội. Câu hỏi là, liệu cách tiếp cận này có hiệu quả với những người đã sẵn có niềm tin về tính phổ quát hay ít phổ quát của các hành vi cụ thể hay không? Đáp án là có.

Trong thí nghiệm tách biệt mà Blanton thực hiện cùng Regina Van de Eijindan và nhóm nghiên cứu, người tham gia thí nghiệm trước tiên được yêu cầu nêu ra cách họ nhìn nhận về những thói quen sức khỏe nhất định trong khuôn viên trường đại học. Hai tuần sau, họ được yêu cầu đọc các phát biểu cảm nghĩ của những sinh viên khác (tất nhiên, đây là tài liệu dàn dựng phục vụ cho thí nghiệm). Những phát biểu này hoặc mô tả tích cực về những cá nhân có các hành vi sức khỏe lành mạnh (ví dụ như trưởng thành, thông minh) hoặc mô tả tiêu cực (trẻ con, ngu ngốc) với những người không sở hữu các hành vi đó. Nhóm khoa học nhận ra rằng những người xem các thói quen sức khỏe lành mạnh càng phổ biến thì càng bị ảnh hưởng mạnh từ thông điệp mô tả tiêu cực về những người không có thói quen lành mạnh. Ngược lại, những người xem các thói quen sức khỏe lành mạnh là ít phổ biến bị ảnh hưởng mạnh bởi thông điệp mô tả tích cực về những người có các thói quen sức khỏe lành mạnh.

Thông qua các nghiên cứu, chúng tôi nhận ra rằng để có được cấu trúc thông điệp đầy tính thuyết phục, trước hết cần phải thực hiện một bước đi nhỏ nhưng vô cùng quan trọng: cân nhắc cái xem người tiếp nhận thông tin có góc nhìn như thế nào về các quy chuẩn xã hội, sau đó mới có thể nêu ra đâu là những hành vi dị biệt so với quy chuẩn.

Tương ứng, khi cần cải thiện hiệu quả giờ giấc và hiệu suất văn

phòng, người quản lý nên cân nhắc cách nhìn của nhân viên về tác hại của việc đi họp muộn. Nếu mọi người xem đó là một vấn đề quá phổ biến thì thông điệp nên tập trung vào những điểm tích cực của những nhân viên đi họp đúng giờ. Còn nếu mọi người xem đi muộn không phải một vấn đề lớn thì thông điệp thay vào đó nên nhấn vào những đặc điểm tiêu cực ở những người đến muộn.

Nhìn rộng hơn, chúng tôi hy vọng rằng thông qua việc thực hiện đúng những nỗ lực thuyết phục nhỏ đúc kết từ các nghiên cứu khoa học, chúng ta sẽ có một thế giới lành mạnh hơn, các đồng nghiệp hòa hợp với nhau hơn và những tấm chắn tia hắt hơi ở quầy thức ăn sẽ không còn cần thiết nữa.

Chương 4
Thay đổi LỚN NHỎ nào giúp bạn sửa sai?

Quay trở lại những năm 1990, thị trưởng thành phố New York lúc bấy giờ là Rudy Giuliani và quan chức chính phủ Hoa Kỳ đã ứng dụng một ý tưởng do hai nhà khoa học xã hội James Wilson và George Kelling đề xuất, có tên là "lý thuyết cửa kính vỡ." Lý thuyết này cho rằng thậm chí những dấu hiệu thiếu trật tự nhỏ bé – như một cửa kính vỡ trong một dự án đang xây dựng hay ở mặt trước cửa hàng – nếu không được sửa chữa có thể sẽ khuyến khích những hành vi tiêu cực lan rộng vì bản thân nó cũng đang tiềm ẩn truyền tải một quy chuẩn xã hội.

Giuliani, cảnh sát trưởng và các quan chức chính phủ tin vào lý thuyết này, do vậy họ tập trung đấu tranh với những dấu hiệu thiếu trật tự và các vụ phạm tội lặt vặt nhưng có nguy cơ ảnh hưởng sâu rộng. Họ xóa những bức tranh vẽ bậy trên tường, dọn sạch đường phố, triển khai chính sách không dung túng các hành vi vi phạm nhỏ như trốn phí tàu điện ngầm. Giới chính trị gia tuyên bố rằng những nỗ lực này gián tiếp làm giảm các vụ phạm tội nghiêm trọng dù không hề tồn tại bất kỳ bằng chứng hay kết luận khoa học nào đủ mạnh để củng cố cho tuyên bố trên. Tuy nhiên, nhóm nhà khoa học hành vi Kees Keizer, Siegwart Lindenberg và Linda Steg lại có nghiên cứu và bằng chứng vững chắc chứng minh mối liên hệ giữa các hành vi vi phạm quy chuẩn xã hội nhỏ với các hành vi khác trong cùng môi trường. Quan trọng hơn cả, nghiên cứu của họ cũng chỉ ra rằng những thay đổi nhỏ có thể dẫn đến nhiều cải tiến lớn cho giới làm luật và doanh nghiệp.

Trong thí nghiệm thực địa của mình, Keizer và đồng nghiệp kiểm tra sức ảnh hưởng lan truyền của những dấu hiệu thiếu trật tự

nhỏ lên các hành vi không đáng mong muốn khác. Họ tìm ra một địa điểm hoàn hảo để thực hiện nghiên cứu: một con hẻm gần trung tâm thương mại Hà Lan nơi khách hàng đỗ xe đạp. Trong lúc họ vào trung tâm thương mại mua sắm, nhóm nghiên cứu dùng dây thun buộc tờ rơi quảng cáo vào tay cầm của những chiếc xe đạp. Có hai tình huống xảy ra. Trong tình huống đầu, những nhà nghiên cứu giữ nguyên hiện trạng của con hẻm; ở tình huống thứ hai, họ thêm những tranh vẽ lên tường. Vì xung quanh đó không có thùng rác, khách mua sắm quay lại bãi đỗ xe và phát hiện ra tờ quảng cáo trên tay cầm của xe đạp sẽ lựa chọn: gỡ mẫu quảng cáo mang về nhà hoặc cứ thế thả xuống đường.

Kết quả là có 33% người sở hữu xe đạp xả rác khi không nhìn thấy hình vẽ trên tường trong con hẻm. Trong tình huống thứ hai, tỷ lệ xả rác là 69%.

Trong một thí nghiệm thực địa thú vị khác, Keizer và đồng nghiệp đi đến khu đỗ xe có nhiều lối vào dành cho người đi bộ, họ chặn một trong những lối vào này bằng những hàng rào tạm. Biển báo hiệu trên hàng rào nói rằng khách lấy xe không nên sử dụng lối vào này mà nên dùng lối đi khác ở cách đó khoảng 180 mét. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu sắp xếp một khoảng cách đủ rộng giữa những hàng rào để một người có thể chui qua nếu muốn. Họ cũng đặt một biển báo khác trên hàng rào với nội dung khóa xe đạp vào hàng rào là hành động bị cấm. Khía cạnh duy nhất của nghiên cứu mà Keizer và những đồng nghiệp làm khác đi là trong một tình huống chỉ đặt bốn chiếc xe đạp cạnh hàng rào và khóa những chiếc xe này vào hàng rào ở trường hợp còn lại.

Kết quả ra sao? Khi những chiếc xe đạp được đặt cạnh hàng rào, 27% khách lấy xe đi qua khoảng cách giữa những hàng rào, nghĩa là vi phạm với những gì được cảnh báo. Tuy nhiên, khi có sẵn bốn chiếc xe đạp được khóa vào hàng rào, hành vi vi phạm lên tới 82%.

Các nghiên cứu vừa nêu chỉ ra thực tế là một khi nhận thấy có người vi phạm quy chuẩn xã hội, con người có thiên hướng không chỉ vi phạm các quy chuẩn đó mà còn vi phạm thêm những quy chuẩn liên quan khác. Ví dụ, một người dẫn chó đi dạo có thể cho phép chú chó của mình phóng uế trong công viên không phải vì thấy một chú chó khác đang làm vậy mà có thể vì bắt gặp những dấu hiệu thiếu trật tự khác như hành động xả rác hay vứt đầu thuốc lá xuống đất. Một nhân viên văn phòng đi qua khu vực máy photocopy và máy xé giấy và bắt gặp cảnh tượng không sạch sẽ có thể sau đó sẽ vi phạm các quy chuẩn khác như để tách cà phê bẩn

trên quầy ăn hay không dọn rác trong khu vực bếp.

Nhưng liệu việc chứng kiến một hành vi vi phạm vụn vặt có thực sự khiến mọi người phạm tội ăn cắp không? Để trả lời câu hỏi này, nhóm nghiên cứu cho một phong thư (có dán tem, đề địa chỉ và chứa chút ít tiền) he hé ra ngoài một hòm thư để mọi người đi ngang có thể dễ dàng nhìn thấy. Điểm khác biệt duy nhất trong nghiên cứu này là có hay không có rác xung quanh hòm thư. Khi không có rác, chỉ có 13% người đi qua ăn cắp phong thư và tiền bên trong. Tuy nhiên, khi có rác, tỷ lệ ăn cắp tăng gần gấp đôi – khoảng 25%!

Những phát hiện này cho chúng ta thấy những dấu hiệu cực kỳ vụn vặt và nhỏ bé trong môi trường xung quanh có thể ảnh hưởng mạnh mẽ thế nào lên hành vi của con người. Kết quả là, những người chịu trách nhiệm hay hưởng lợi từ việc khuyến khích người dân có các hành vi tốt và có trách nhiệm cho xã hội nên cân nhắc nội dung trong thông điệp tuyên truyền và cả những thay đổi nho nhỏ trong môi trường. Bạn nên biết rằng thay đổi môi trường sẽ dễ và hiệu quả hơn rất nhiều so với thay đổi suy nghĩ của con người.

Hơn nữa, nghiên cứu này cho thấy việc cho phép những hành vi vi phạm quy chuẩn xã hội vụn vặt và trực quan có thể kéo theo đó những vi phạm nghiêm trọng hơn rất nhiều. Ví dụ, một cửa hàng bán lẻ có thể cho rằng chút ít rác bẩn trong phòng thay đồ hay phòng tắm không đáng phải lo lắng; tuy nhiên, các nghiên cứu cùng loại đầy thuyết phục ở trên lại chỉ ra một thực tế là sự bẩn thỉu đó có thể làm tăng nạn mất cắp trong cửa hàng. Tại môi trường công sở, việc cho phép vài góc nhất định của văn phòng trở nên bừa bộn hay hỏng hóc mà không sửa chữa có thể dần dà khiến các nhân viên lười biếng hay thậm chí tệ hơn là hành động thiếu đạo đức.

Vậy thì thay đổi LỚN NHỎ nào nên được các quản lý, từ cấp doanh nghiệp đến hành chính sự vụ, đến cả những nhà làm luật quan tâm và áp dụng nhằm tạo ra các thay đổi lớn trong việc khuyến khích, duy trì những hành vi đáng mong muốn trong cộng đồng và ở nơi công cộng?

Ngoài những nghiên cứu đã thực hiện, nhóm tác giả vẫn thực hiện nhiều nghiên cứu tâm lý xã hội bổ sung và gần đây một trong số đó đã cho ra một gợi ý thay đổi LỚN NHỎ khá tiềm năng. Hoàn toàn trái với niềm tin chung, đặt con người vào một môi trường trật tự (không có những chiếc tách bẩn trong bếp, công

viên không rác, lề đường sáng bóng) không khuyến khích mọi người thực hiện các hành vi được xem là chuẩn. Thay vào đó, bối cảnh thuyết phục nhất có thể khích lệ các hành vi trên là bối cảnh chắc chắn được hầu hết mọi người tôn trọng. Theo đó, thay đổi LỚN NHỎ hiệu quả nhất không phải là đưa con người vào một môi trường trật tự mà là vào một môi trường nơi những người này có thể chứng kiến quá trình tái lập trật tự. Nói theo cách khác, trong môi trường công sở, thay đổi LỚN NHỎ tốt nhất có thể là thay đổi khung thời gian dọn dẹp khu vực bếp, không gian sinh hoạt chung, phòng họp… của nhân viên. Thay vì yêu cầu những người dọn dẹp làm công việc của mình sau khi mọi người đã rời khỏi văn phòng, tốt hơn là để họ làm việc khi các nhân viên có mặt tại văn phòng.

Một thay đổi LỚN NHỎ liên đới mà các quan chức chính phủ có thể thực hiện là xây dựng những chương trình cổ động người dân công khai sửa chữa những hành vi không đúng mực thay vì chỉ đơn giản nói rằng mọi người không nên làm những chuyện này. Các thành phố có thể phân bổ ngân sách để hình thành hay hỗ trợ các nhóm cư dân muốn thể hiện sự bất bình với hiện trạng thiếu trật tự bằng cách dọn rác quanh những hồ và bãi biển, trên quảng trường, xóa những bức vẽ trên tường và nhặt rác trên đường, dưới gốc cây… Một nghiên cứu do chúng tôi thực hiện cùng Raymond Reno và Carl Kallgren cho thấy các chiến lược thay đổi hành vi cư dân như trên có thể mang đến hiệu ứng tổng thể rất to lớn. Chỉ xét riêng chuyện tờ rơi quảng cáo, giả như thông thường có đến 38% người qua đường nhận những tờ quảng cáo rồi xả rác, nhưng nếu người qua đường vừa nhận tờ rơi chứng kiến một người khác nhặt tờ quảng cáo bị xả dưới đất lên thì tỷ lệ thả tờ rơi xuống đường của họ có thể giảm đến 4%.

Tất nhiên, nói rằng không ngăn chặn những chuyện gây mất vệ sinh như để món bánh mì cá thối rữa hay sữa bốn tuần trong tủ lạnh sẽ khiến công ty trở thành một Enron[5] thứ hai là nói quá. Nhưng chúng tôi tin rằng vì bối cảnh định hình hành vi cũng nhiều như những nội dung mang tính thông tin, những thay đổi dường như nhỏ bé trong bối cảnh xung quanh có thể tạo ra một khác biệt to lớn.

[5] Enron: từng là một tập đoàn dịch vụ, hàng hóa và năng lượng của Mỹ. Tuy nhiên, đến cuối năm 2001, tập đoàn này bị phát hiện gian lận tài chính và biển lận số liệu tài chính kế toán. Vụ việc này làm sụp đổ đế chế Enron một thời cùng một "ông lớn" trong ngành tư vấn kế toán-kiểm toán là Arthur Anderson (BTV)

Chương 5

Làm thế nào một thay đổi NHỎ trong tên gọi có thể tạo ra một khác biệt LỚN trong cuộc chơi?

Vào cuối tháng 10 năm 2012, cơn bão Sandy băng qua biển Ca-ri-bê và vùng Trung-Đại Tây Dương trước khi đổ bộ vào phía đông bắc nước Mỹ, gây nên những thiệt hại to lớn trên đường đi. Gió giật hơn 160km/giờ và mưa lớn dồn dập khiến tổng thiệt hại ước tính trên 75 tỷ đô-la. Kết quả là, hàng nghìn người và các tổ chức như Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ, Liên Hiệp quốc đã bố trí nguồn lực cho những chiến dịch dọn dẹp và giải cứu người dân sống ở vùng bão. Các công ty và kênh thông tin cũng góp sức bằng những chương trình gây quỹ từ thiện, quyên góp được hàng triệu đô-la.

Các kênh thông tin không chỉ gây quỹ hỗ trợ các hoạt động cứu tế, họ còn nghĩ ra hàng loạt những cái tên mới phi chính thức cho cơn bão – từ những tên gọi đầy khiêu khích đến những cái tên thực sự khiến mọi người phải kinh hãi. "Bão tuyết" là cái tên được sáng chế ra để nhấn mạnh những đợt tuyết lở theo sau cơn bão Sandy. "Cơn bão Franken" thì gợi nhắc đến thời điểm xảy ra cơn bão – gần sát mùa Halloween.

Dù không có bằng chứng chứng minh rằng đặt những cái tên đáng sợ cho cơn bão giúp gia tăng những khoản đóng góp sau đó, nhưng vẫn có bằng chứng cho thấy tên gọi chính thức của cơn bão tạo ra một ảnh hưởng đáng kinh ngạc lên các khoản đóng góp. Bên cạnh yếu tố bất ngờ, bằng chứng này mang đến cho chúng ta vài quan điểm quan trọng liên quan đến việc tạo ra khác biệt lớn nhằm thuyết phục mọi người chỉ với một thay đổi bé nhỏ trong thông điệp.

Giáo sư tâm lý Jesse Chandler nêu ra một phát hiện đầy thú vị sau khi phân tích những khoản đóng góp đến từ các thông điệp gây quỹ sau các cơn bão. Lạ kỳ thay, mọi người sẽ đóng góp nhiều hơn nếu tên của họ trùng với tên cơn bão. Ví dụ, Chandler thấy rằng những người có tên bắt đầu bằng chữ R, ví dụ Robert hay Rosemary, đóng góp cao hơn 260% cho những nạn nhân của cơn bão Rita so với những người không sở hữu tên gọi xuất phát bằng chữ R. Ông cũng nhận ra hiệu ứng tương tự sau cơn bão Katrina. Những người có tên bắt đầu bằng chữ K tích cực đóng góp hơn rất nhiều. Nghiên cứu thêm nhiều tình huống cũng cho ra đúng kết quả như trên: số lượng bất cân xứng giữa những người đóng góp sở hữu tên riêng trùng chữ cái đầu với tên cơn bão và số còn lại.

Trong cuốn sách Drunk Tank Pink (Say, thùng chứa và màu hồng), giáo sư tiếp thị Adam Alter đã nêu ra đến một điểm đáng lưu ý. Nếu con người tích cực đóng góp hơn khi tên gọi của họ có cùng ký tự đầu tiên với tên cơn bão, thì cơ quan chịu trách nhiệm đặt tên cơn bão, Tổ chức Khí tượng học Thế giới, có thể gia tăng số tiền đóng góp đơn thuần bằng cách đặt cho cơn bão những cái tên phổ biến hơn. Với những thành tựu trong ngành dự báo khí tượng học vài năm trở lại đây, chúng ta đã có thể nhận diện vùng bão, xem xét dữ liệu đăng ký bỏ phiếu ở khu vực này và sau đó đặt cho cơn bão cái tên gần nhất với những tên gọi phổ biến trong khu vực đó.

Ban đầu, những thấu hiểu kiểu này dễ gây cho người đọc cảm tưởng là giới khoa học điên khùng đang "rảnh rỗi sinh nông nổi", cố gắng bày ra những cái tít thật "kêu" trên bài báo khoa học để người dân có chuyện phiếm mà bàn trong bữa tối. Nhưng từ chối giá trị của phát hiện này chẳng khác gì phủ nhận một đặc tính cơ bản và có sức ảnh hưởng mạnh đến tâm lý con người: Tên gọi rất quan trọng với chúng ta.

Chắc hẳn bạn có thể nhớ một dịp nào đó đang mải mê trò chuyện với đồng nghiệp hay bạn bè, trong một hội thảo, cuộc họp kinh doanh hay một bữa tiệc. Cuộc trò chuyện thu hút toàn bộ sự chú ý của bạn. Thực tế, bạn nhập tâm đến nỗi quên hết tất cả những hoạt động và câu chuyện xung quanh. Nhưng khi nghe ai đó nhắc đến tên mình từ bất kỳ nơi nào trong căn phòng, bạn lập tức chuyển hướng chú ý về phía đó. Như thể có một chiếc ăng-ten vô hình trong tâm trí bạn liên tục quét môi trường xung quanh, rà soát và ở thế sẵn sàng chuyển hướng sự chú ý ngay khi phát hiện có ai nhắc đến tên bạn trong bối cảnh. Hiện tượng phổ biến này được giới tâm lý học gọi là "Hiện tượng Bữa tiệc Cốc tai."

Nếu cần thêm lý do để tin rằng cái tên quan trọng với mọi người đến mức nào, bạn có thể làm một thí nghiệm nhỏ như sau ở lần họp mặt bạn bè sắp tới. Hãy phát cho tất cả mọi người trong phòng một mảnh giấy trắng và yêu cầu họ viết xuống năm ký tự trong bảng chữ cái mà họ thích nhất. Nếu những người này giống các đối tượng trong các nghiên cứu trước đây, khi xem xét kết quả, bạn sẽ nhận ra điểm tương đồng vô cùng thú vị giữa dãy chữ cái được viết ra và chữ cái đầu của những cái tên.

Vậy các thấu hiểu này sẽ hữu ích thế nào khi bạn cần thuyết phục mọi người?

Vì một phần trọng yếu trong chiến lược thuyết phục là thu hút sự chú ý, bạn rõ ràng nên sử dụng tên riêng của ai đó thường xuyên hơn nếu muốn tạo ảnh hưởng lên người này hay chí ít cũng làm họ chú ý vào việc đề nghị hay thông điệp của bạn dường như có chút ít liên hệ với tên riêng (là một phần nhân diện) của họ. Ví dụ, trong một thí nghiệm mà chúng tôi thực hiện cùng các bác sĩ Anh Quốc, kết quả cho thấy khi sử dụng tên riêng của bệnh nhân trong tin nhắn nhắc hẹn thì tỷ lệ lỡ hẹn giảm đến 57% so với thông thường. Thú vị hơn, sử dụng tên họ đầy đủ của bệnh nhân (ví dụ, "John Smith") hay một lời chào chính thống (ví dụ, "Xin chào ông Smith") lại không tạo ra khác biệt nào. Rõ ràng, sử dụng tên là cách duy nhất tạo ra hiệu ứng tác động.

Công dụng của thay đổi LỚN NHỎ kiểu này không chỉ giới hạn trong những cuộc hẹn của ngành y tế. Chúng cũng có thể được sử dụng để thuyết phục mọi người đóng tiền phạt. Một nghiên cứu tiến hành bởi Nhóm Thấu hiểu Hành vi, một nhóm gồm những nhà khoa học hành vi tài ba ban đầu làm việc cho chính phủ Anh Quốc nhưng giờ đây đã trở thành một tổ chức thương mại, nhận thấy rằng tin nhắn yêu cầu đóng phạt bao gồm tên riêng của người vi phạm cạnh khoản tiền phải đóng gia tăng tỷ lệ phản hồi tăng từ 23% lên 33% – mức tăng khá đáng kể – so với thông điệp không có tên riêng đi kèm của người vi phạm.

Sức hút của tên riêng cũng hữu ích với những người chịu trách nhiệm thúc đẩy các hoạt động khởi xướng và chương trình kinh doanh mới. Khi phải đặt tên cho dự án mới, bạn có thể muốn đặt một cái tên khó hiểu, bí ẩn với hy vọng thu hút sự quan tâm, chú ý của mọi người và động viên họ tham gia. Tuy nhiên, những nghiên cứu về hiện tượng cơn bão lại đề xuất một hướng tiếp cận khác. Thay vì cố gắng khiêu khích đam mê và cảm xúc của nhân viên bằng tên gọi của một loài chim trong truyền thuyết tái sinh từ tro tàn, tỷ lệ ủng hộ sẽ cao hơn chỉ bằng cách nghiên cứu danh

sách những người làm việc trong các bộ phận triển khai dự án và chọn ra một tên gọi phổ biến. Hay ít nhất tìm ra ký tự đầu tên phổ biến nhất trong nhóm và dùng nó để đặt tên dự án. Đối với nghề trình dược viên, các bạn có thể nghiên cứu danh sách những người kê nhiều đơn nhất và lưu lại. Khi phải công bố sản phẩm bom tấn tiếp theo, ghé thăm bác sĩ Painton khi tung ra sản phẩm Painaway có thể là một bước đi khôn ngoan. Chẳng hạn thế.

Dùng tên gọi có thể là thay đổi LỚN NHỎ biến động thái thay tên trở thành cả một bước ngoặt thay đổi cuộc chơi đấy, bạn nhé!

Chương 6

Bước đi NHỎ nào dẫn đến bước nhảy LỚN trong xây dựng quan hệ, đối tác và làm việc nhóm?

Thế giới kinh doanh hiếm khi ngừng chuyển động và thay đổi liên tục với tốc độ ánh sáng, tạo ra những thách thức không ai ngờ tới. Một vụ thâu tóm bất ngờ có thể biến đối thủ trở thành đồng nghiệp của chúng ta. Một thay đổi trong mô hình kinh doanh có thể biến đối thủ lâu đời trở thành đối tác liên doanh hoàn hảo. Một vụ tái cấu trúc công ty bề ngoài tưởng đơn giản nhưng thực chất có thể bao gồm nhiều vụ sáp nhập những phòng ban từng thiếu hòa thuận với nhau.

Những tình huống "kết hôn" kiểu này có thể đầy thách thức thậm chí trong những bối cảnh thuận lợi nhất. Và tính thách thức càng cao hơn khi những bên liên quan đã đi rất xa trong việc tạo sự khác biệt giữa bản thân với những đối thủ mà giờ đây trở thành cộng sự của họ. Vì vậy, khi những kẻ cựu thù hợp lại thành một đội, thay đổi nhỏ nào có thể khuyến khích mọi người dang tay đón nhận kẻ thù cũ vào gia đình mới, hợp tác với đồng nghiệp mới, cùng chung tay đóng góp vì mục đích chung?

Đáp án khả dĩ cho câu hỏi này được tìm thấy nơi một nhóm cá nhân nổi tiếng thù địch nhau, có khi đạt đến mức độ bạo lực – những cổ động viên thể thao.

Đối đầu và cạnh tranh là điều bình thường trong thể thao. Hầu như tất cả cổ động viên đều biết điểm này và những trường hợp đối đầu hung bạo nhất xuất hiện ở các đối thủ truyền kiếp. Yankees và Red Sox (bóng chày), Celtics và Lakers (bóng rổ), Barcelona và Real Madrid (bóng đá), Chicago Bears và Green Bay

Packer (bóng bầu dục).

Mức độ căng thẳng có thể dâng cao đến mức bất kỳ người mộ đạo thể thao đều thấy khó mà hình dung được liệu có bao giờ những cặp đối thủ này chịu hợp tác với nhau cho một mục tiêu nào đó. Nhưng một loạt nghiên cứu tuyệt vời do nhà tâm lý học người Anh Mark Levine thực hiện lại chỉ ra rằng, thậm chí trong những trương hợp cực đoan nhất, vẫn có vài yếu tố có thể gắn kết họ.

Đầu tiên, Levine yêu cầu một nhóm cổ động viên bóng đá Anh Quốc và cũng là những cổ động viên trung thành của đội tuyển Manchester United, viết ra những gì họ yêu mến ở đội nhà. Sau khi hoàn tất bảng câu hỏi, họ sẽ đi bộ sang một tòa nhà khác trong khu trường đại học để tham gia vào phần sau của nghiên cứu. Trên đường đi, những cổ động viên Manchester United bắt gặp một người đi chậm (người thực sự đang tham gia vào nghiên cứu) vì bị vấp ngã và tự làm bản thân mình bị thương. Trong vài trường hợp, người đi bộ chậm mặc chiếc áo trắng. Có lúc, người này mặc chiếc áo đấu Manchester United. Và đôi khi, mặc chiếc áo đấu của Liverpool, đối thủ truyền kiếp của Manchester United (chúng tôi dành sự ngưỡng mộ tột cùng cho thành viên nghiên cứu đã dũng cảm làm điều này).

Những chuyên viên quan sát đã chuẩn đếm số lần các cổ động viên Manchester United dừng lại và giúp đỡ người đi bộ chậm kia. Hóa ra, nếu bạn ra ngoài đi chậm và chẳng may bị thương, chiếc áo bạn mặc có ảnh hưởng khá lớn đến việc liệu bạn có nhận được sự giúp đỡ không. Trong nghiên cứu này, khoảng một phần ba những người ủng hộ Manchester United dừng lại để giúp người chạy bộ bị thương mặc áo trắng. Khi họ thấy một người bị thương là người mang chiếc áo Manchester United, phần lớn mọi người đều giúp đỡ – bạn không thể đoán sai kết quả này được nhé.

Nhưng chuyện gì xảy ra khi người chạy bộ mặc chiếc áo của câu lạc bộ đối thủ Liverpool? Rất ít cổ động viên Manchester United ngừng lại giúp đỡ người bị nạn. Kết quả quan sát này là bằng chứng mạnh mẽ cho thấy việc mỗi người trong chúng ta sẵn lòng giúp đỡ người khác đến đâu còn tùy thuộc vào người đó là thành viên của nhóm dân cư nào.

Đáng mừng là nghiên cứu trên cũng gián tiếp cho thấy chỉ cần một thay đổi nhỏ trong môi trường cũng có thể khiến mọi người cởi mở hơn và sẵn lòng giúp đỡ, đón nhận những người ban đầu bị cho là "người ngoài". Lặp lại nghiên cứu này, nhưng lần này ngay từ đầu đã hỏi những cổ động viên Manchester United xem họ

thích điều gì khi trở thành một cổ động viên bóng đá chứ không phải thích điểm nào ở đội bóng của mình, tỷ lệ fan MU giúp đỡ người mặc chiếc áo của đội bóng đối thủ tăng lên gấp đôi.

Do đó, thay đổi LỚN NHỎ ở đây là: Khi phải khuyến khích làm việc chung và hợp tác, tập trung vào nhân diện chung là lưu ý rất quan trọng. Vì lẽ này, nhà quản lý và lãnh đạo tìm cách kiến tạo một bầu không khí hợp tác và hỗ trợ giữa các thành viên trong nhóm nên tập trung chú ý vào những điểm chung của mọi thành viên thay vì những thứ gây chia cách mọi người. Bởi vì những điểm chung đó chính là các mối nối gắn kết tập thể, cộng đồng lại với nhau.

Nhưng liệu có cách nào để chúng ta tối ưu hóa tác động tuyệt vời bắt nguồn từ những tương đồng hay không? Dĩ nhiên là CÓ.

Adam Grant, giáo sư Trường Kinh doanh Wharton và tác giả của cuốn sách bán chạy Give and Take[6], đưa ra một giải pháp đòi hỏi sự thay đổi nằm ở loại tương đồng mà chúng ta cần tập trung.

[6] Cuốn sách này đã được xuất bản ở Việt Nam với nhan đề Cho khế được vàng. (BTV)

Thay vì yêu cầu mọi người hướng vào những điểm chung giữa bản thân với các đồng nghiệp, thành viên trong nhóm và phòng mới, ông đề nghị mọi người nhận diện và chú trọng hơn những điểm tương đồng không mấy phổ biến. Đó là, tập trung vào những đặc điểm họ chia sẻ với một đồng nghiệp mới và đặc điểm này hiếm khi xuất hiện ở các nhóm khác. Nhận diện những điểm chung ít phổ biến – đặc biệt trong giai đoạn đầu của quá trình thiết lập và xây dựng quan hệ – nhiều khả năng sẽ đồng thời thỏa mãn cả nỗi khao khát cần phải tham gia và tránh xa (những nhóm cạnh tranh khác).

Một cách mà các quản lý có thể sử dụng nhằm tìm ra những điểm tương đồng ít phổ biến đó là khuyến khích các thành viên trong nhóm điền vào những "mẫu đơn" làm quen trước khi chính thức bắt đầu công việc. Lưu ý, nhiều khả năng chúng ta sẽ mắc sai lầm khi hỏi những câu như: "Hãy kể tên chương trình truyền hình yêu thích của bạn" hay "Hãy liệt kê điểm du lịch yêu thích của bạn," vì những điểm tương đồng bạn nhắm tới ở đây quá phổ biến. Nhưng cũng với những câu hỏi này, hãy yêu cầu khác đi một chút, ấy là hãy liệt kê một danh sách yêu thích dài từ năm đến mười hạng mục thay vì chỉ kê ra một, hai gạch đầu dòng. Trong trường hợp hỏi về chương trình truyền hình yêu thích, nhiều khả năng với

một danh sách dài hơn, các thành viên trong nhóm sẽ nhận ra đồng nghiệp của mình cũng có cùng sự hứng thú với vài chương trình đặc sắc nào đó mà trước nay họ không nhận ra.

Dù đang phải tái cấu trúc một phòng ban đơn giản hay sáp nhập hai doanh nghiệp khổng lồ cùng ngành, sự thay đổi lớn đòi hỏi mất nhiều thời gian để bình ổn mọi chuyện. Dường như việc khuyến khích những nhân sự mới tìm kiếm các điểm tương đồng ít phổ biến, dù nhỏ nhặt, đều có thể trở thành bước tiến lớn thúc đẩy quá trình hợp tác, cộng tác và đối ứng giữa các bên.

Chương 7

Thay đổi LỚN NHỎ nào giúp bạn trở nên thông thái hơn nhờ vốn kinh nghiệm đã có?

The Newlywed Game (Cặp đôi mới cưới) là chương trình truyền hình phát sóng lần đầu vào năm 1966 tại Mỹ. Hơn năm thập kỷ sau phát sóng sau đó, nó vẫn được khán giả đón nhận nồng nhiệt. Trong chương trình này, những cặp đôi mới cưới trả lời một chuỗi câu hỏi giúp tiết lộ phần nào về đối phương, qua đó cho thấy họ có hiểu nhau hay không. Chương trình rõ ràng đã gặt hái nhiều thành công vang dội.

Khả năng tiên đoán thị hiếu, mong muốn và nhu cầu của mọi người không chỉ giới hạn trong phạm vi những chương trình trò chơi truyền hình như Cặp đôi mới cưới, mà giữ vai trò quan trọng trong bất kỳ chiến lược tạo ảnh hưởng nào. Đặc biệt là trong các mối quan hệ, nhất là giai đoạn đầu khi bạn biết rất ít về sở thích, sở trường và thị hiếu của đối tượng mục tiêu. May mắn thay, những lo lắng về việc chưa hiểu rõ khách hàng hay đối tác mới gặp sẽ dần giảm bớt và được thay thế bằng sự thấu hiểu ngày càng sâu sắc hơn có được qua quá trình hợp tác và làm việc cùng nhau theo thời gian. Và một khi đã trở thành đối tác dài hạn của nhau, bạn sẽ thu được cái lợi là dự đoán chính xác nhu cầu và thị hiếu của đối phương.

Ít nhất thì hầu hết chúng ta đều tin như vậy.

Có điều, nó không phải là sự thật. Hóa ra, cho dù bạn biết một người lâu bao nhiêu và nghĩ rằng bản thân mình rất giỏi đoán biết người này thích gì, ghét gì, có nhu cầu và thị hiếu ra sao, vẫn có lúc chúng ta cảm thấy bất lực khi đối diện nhau. Trên thực tế, có

những bằng chứng cho thấy quen biết càng lâu thì càng dễ đoán trật điều mà đối phương thực sự mong muốn.

Trong một chuỗi những nghiên cứu do nhóm nhà khoa học hành vi Benjamin Scheibehenne, Jutta Mata và Peter Todd thực hiện, người tham gia thí nghiệm được yêu cầu đánh giá 118 hạng mục khác nhau theo thang điểm từ 1 (Tôi không thích nó chút nào) đến 4 (Tôi rất thích nó). Bên cạnh đó, những người này cũng được yêu cầu dự đoán kết quả đánh giá của những người mà họ quen biết cũng trên đúng 118 hạng mục đó. Vài người trong nghiên cứu được yêu cầu đưa ra các dự đoán về thị hiếu của những người họ đã quen biết trong một khoảng thời gian tương đối ngắn (độ dài trung bình của các mối quan hệ là khoảng hai năm), một số khác được yêu cầu đoán biết kết quả đánh giá cho những người họ đã quen biết lâu năm (độ dài trung bình mối quan hệ của nhóm này là hơn mười năm).

Thang điểm 4 mà nhóm nghiên cứu sử dụng đóng vai trò quan trọng vì nó có nghĩa là một ai đó hoàn toàn lạ lẫm cũng có thể vô tình đoán đúng 25% kết quả. May mắn và nhẹ nhõm thay, cả hai nhóm trong nghiên cứu đều cho kết quả trung bình trên 25%, rõ ràng họ hiểu người quen hơn hẳn một người hoàn toàn xa lạ.

Có điều, kết quả hóa ra không tốt như mức kỳ vọng.

Với nhóm có người quen trong khoảng thời gian trung bình hai năm, tỷ lệ dự đoán chính xác vào khoảng 42%. Kinh ngạc thay, những người biết ai đó trên mười năm chỉ đoán đúng được khoảng 36% các đánh giá của đối tượng.

Nhưng có lẽ kết quả đáng nhắc đến nhất là việc con người hầu như không nhận ra họ chẳng biết gì nhiều về người khác, cả người quen lẫn không quen. Trong những bài kiểm tra trước khi nghiên cứu, cả hai nhóm tin rằng họ có thể đoán đúng ít nhất 60%; trong khi thực tế lại khác hẳn. Vậy, vấn đề là: Tại sao lại thành ra như vậy?

Có khá nhiều lý do giải thích vì sao một quan hệ lâu dài với ai đó có thể dẫn đến việc hiểu nhau ít hơn thay vì nhiều hơn. Bạn hẳn từng nghe đến luận điểm cho rằng phần lớn những gì chúng ta biết về một người là do thu nhặt được vào giai đoạn đầu của mối quan hệ, khi động lực tìm hiểu nhau vẫn còn cao. Thời gian trôi qua, động lực đó dần mất đi và hoạt động trao đổi thông tin mới diễn ra không thường xuyên như trước. Theo đó, có nhiều thay đổi trong bối cảnh đời sống và công việc của họ mà bạn không chú

ý đến, cũng không cập nhật được.

Một cách lý giải khác, đó là những người thân quen lâu năm đôi khi dự báo thị hiếu của nhau kém hơn là người người này thường cảm thấy gắn bó hơn với nhau nhờ thời gian dài quen biết. Kết quả là, mọi người mặc định rằng đôi bên hiểu nhau nhiều hơn so với thực tế và ít có khả năng nhận ra những thay đổi trong thái độ và thị hiếu, đặc biệt là khi quá trình này diễn ra chậm chạp hay tinh vi.

Cũng có bằng chứng cho thấy rằng, trong vài trường hợp, những người đã phát triển các mối quan hệ dài hạn có thể chịu thôi thúc đưa ra một vài lời nói dối vô hại hay tránh né những cuộc nói chuyện thẳng thắn, rõ ràng. Dễ nhận ra rằng hai hành động vừa nêu thường được viện cớ là giúp bảo vệ các mối quan hệ, theo đó dễ nhận được cảm thông hơn. Tuy nhiên, chiến lược bảo vệ quan hệ dài hạn này có thể dẫn đến việc hai bên ngày càng ít hiểu nhau, xa cách nhau thậm chí là hủy hoại mối quan hệ. Do đó, dù tuổi già mang đến cho chúng ta sự thông thái ở nhiều lĩnh vực, song nó không áp dụng tốt được trong khía cạnh mối quan hệ, trừ khi bạn liên tục trao đổi trung thực với nhau những sở thích, sở ghét và liên tục cập nhật mối quan tâm của bạn với đối tác dài hạn. Quá trình này không chỉ vô cùng hợp lý mà còn là giải pháp lành mạnh cho các mối quan hệ.

Cách tiếp cận này cũng có thể áp dụng trong kinh doanh. Hãy hình dung một người đang bán dịch vụ cho khách hàng là giám đốc và làm việc trong một công ty dịch vụ. Trong cả hai tình huống này, nhiều khả năng cả hai đều đầu tư thời gian và nỗ lực đáng kể để thiết lập các quan hệ hữu ích và có lợi với khách hàng. Cũng có thể những người này muốn trở thành đầu mối liên hệ duy nhất với khách hàng. Rốt cuộc, họ là người hiểu rõ khách hàng nhất.

Nhưng nghiên cứu này cho thấy thỉnh thoảng mời một đồng nghiệp không hiểu rõ khách hàng lắm tham gia họp có thể sẽ khơi gợi những cơ hội mới vì đồng nghiệp đó có thể sẽ đặt các câu hỏi mà những quản lý hay giám đốc có kinh nghiệm khó lòng đưa ra được, họ được kỳ vọng đã biết đáp án nên nếu đặt ra những câu hỏi quan trọng đó họ dễ bị cho là không hiểu khách hàng và do vậy bị mất uy tín.

Tương tự, phòng đào tạo của các doanh nghiệp hướng đến khách hàng có thể sắp xếp để nhân viên mới dự khán những nhân viên xuất sắc nhất và cả những nhân viên thâm niên trong tổ chức.

Cách làm này có thể mang đến hai lợi ích. Người nhân viên mới học hỏi được những kinh nghiệm quý giá khi tương tác với khách hàng và người nhân viên lâu năm có thể thu hoạch được những hiểu biết mới từ một khách hàng lâu năm. Thay đổi LỚN NHỎ này không đổi dù bạn đang tương tác với khách hàng hay đối tác kinh doanh lâu năm, bạn không thể coi nhẹ tầm quan trọng của việc thường xuyên trao đổi thông tin và những buổi gặp xã giao.

Chương 8

Thay đổi LỚN NHỎ nào thuyết phục mọi người giữ đúng hẹn?

"Để xem," giám đốc một trung tâm y tế nói khi đọc giấy sai hẹn. "Tháng trước là 353 và tháng trước đó là 309. Trung bình mỗi tháng đã hơn 300 rồi. Chúng ta thật sự gặp vấn đề rồi."

Cô này đang nói về con số "những lần lỡ hẹn" của các bệnh nhân – hay DNA (Did Not Attends – số lần không xuất hiện) theo cách gọi phổ biến trong ngành Y tế Hoa Kỳ. Đó là tình huống khi mọi người hẹn mà không đến. Hóa ra vấn đề này không chỉ xuất hiện ở các trung tâm y tế ở mọi thành phố hay rộng hơn, trong ngành Y tế. Như đã đề cập trong phần giới thiệu, mỗi năm có hàng triệu những cuộc họp kinh doanh, cuộc hẹn làm tóc, đặt chỗ nhà hàng, buổi thuyết trình bán hàng và buổi dạy kèm đã bị thất hẹn. Ở cấp độ vi mô, đặt chỗ nhà hàng rồi không đến có vẻ như chẳng phải vấn đề gì to tát – chuyện nhỏ như con thỏ ấy mà! Nhưng chủ đề của cuốn sách này xoáy vào chuyện những việc nho nhỏ tạo ra các thay đổi to lớn, vậy nên chúng tôi đã điều tra và biết được những cuộc hẹn không đến này có thể tạo ra một lượng phí tổn cộng gộp khổng lồ. Hãy nhớ lại con số 800 triệu bảng Anh (nghĩa là hơn 1 tỷ đô-la) mỗi năm đến từ tình trạng thất hẹn mà những nhà kinh tế y tế ở Anh Quốc đã ước tính. Khoản tiền bị lãng phí chỉ vì từng người một không giữ lời hứa.

Trong phần giới thiệu, chúng tôi cũng nhắc đến chuyện có nhiều cách thuyết phục mọi người giữ đúng hẹn, rộng hơn là giữ đúng lời hứa, đơn thuần chỉ bằng cách thực hiện những thay đổi nhỏ, không mấy tốn kém trong phương pháp tiếp cận. Và cách làm này có thể dẫn đến những cải tiến vượt bậc.

Một trong những nguyên tắc căn bản nhất của việc tạo ra ảnh

hưởng xã hội là dựa vào mối quan hệ giữa tính cam kết và sự nhất quán. Nguyên tắc này mô tả động lực thâm sâu bên dưới, rằng phần lớn chúng ta hành động nhất quán với những cam kết của bản thân, đặc biệt khi những cam kết này là tích cực và đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực, nhất là khi ta đã tuyên bố công khai trước mọi người.

Ví dụ, nhóm nghiên cứu sắp đặt tình huống trong đó một người đi tắm biển trải một chiếc khăn tắm trên bãi cát, bên cạnh là chiếc ra-đi-ô. Mọi thứ đều được sắp đặt trong tầm mắt của một người đang tắm nắng gần đó, sau đó chủ nhân của những món đồ này đi xuống biển tắm. Ở một tình huống khác, nhà nghiên yêu cầu người tắm nắng (đối tượng nghiên cứu) trông chừng hộ chiếc ra-đi-ô kia. Hầu hết lời đáp phổ biến thể hiện cam kết là câu trả lời đầy thân thiện: "Tất nhiên rồi." Trong tình huống thứ hai, nhà nghiên cứu đơn thuần đi tắm mà không đưa ra bất kỳ yêu cầu nào cho người tắm nắng. Khi thí nghiệm thực tế diễn ra. Một người trong vai kẻ trộm sẽ đi qua, chộp lấy chiếc ra-đi-ô và biến mất. Yêu cầu cam kết miệng nhỏ bé nhưng tạo ra một khác biệt lớn trong việc liệu người tắm nắng có đuổi theo kẻ trộm hay không. Chỉ bốn trên hai mươi người không được yêu cầu đưa ra một cam kết miệng thực hiện hành động chống lại cái sai. Ngược lại, 19 trên 20 người tắm nắng được yêu cầu trông hộ chiếc ra-đi-ô đã hành động. Vì sao? Vì họ đã cam kết miệng, và đuổi theo là một hành động nhất quán với cam kết trước đó.

Nếu thay đổi nhỏ như yêu cầu một cam kết miệng có thể dẫn đến những hiệu ứng ấn tượng là giảm tỷ lệ trộm cắp trên bờ biển, câu hỏi được đặt ra là liệu một chiến lược tương tự có thể được sử dụng để giảm tỷ lệ thất hẹn ở các trung tâm y tế hay không?

Để trả lời câu hỏi này, chúng tôi tiến hành một chuỗi thí nghiệm ở ba phòng khám đông bệnh nhân. Ngay sau khi nhận cuộc hẹn trên điện thoại theo cách thông thường, người nghe được yêu cầu đọc lớn những thông tin chi tiết hẹn trước khi gác máy. Thay đổi nhỏ này tạo ra hiệu ứng khá khiêm tốn: tỷ lệ thất hẹn chỉ giảm 3%. Thoạt đầu, hiện tượng này dường như không tạo ra khác biệt lớn cho đến khi chúng tôi xem xét hai yếu tố quan trọng. Đầu tiên, chiến lược này không tốn chút phí tổn nào khi chỉ cần thêm hai hay ba giây tương tác. Thứ hai, thậm chí dù tỷ lệ giảm 3% dường như khá nhỏ nhưng từ góc nhìn quy mô, nó thực sự rất lớn, 3% của 1 tỷ đô-la – nghĩa là đã tiết kiệm 30 triệu đô-la.

Công dụng ở đây rất rõ ràng. Trong cuộc sống bận rộn hằng ngày, rút ngắn một tương tác hay một cuộc hội thoại để chuyển sang

vấn đề khác là chuyện ngày càng phổ biến hơn. Hành động như vậy và không yêu cầu lặp lại cam kết khiến cho cơ hội bị lãng phí, thậm chí dù cơ hội đó dường như chỉ tạo ra những kết quả khá khiêm tốn. Ví dụ, một quản lý có thể chuyển hóa những cam kết thành hành động hiệu quả hơn trong cuộc họp phòng nếu các thành viên lặp lại cam kết bằng miệng trước khi kết thúc cuộc họp. Một phụ huynh có thể giảm bớt những màn "trả giá" trước giờ ngủ đầy căng thẳng bằng cách yêu cầu thỏa thuận miệng trước đó khi đứa trẻ đồng ý chỉ chơi thêm một trò chơi, nghe một câu chuyện hay xem thêm một chương trình truyền hình.

Hóa ra đôi khi những cam kết miệng không phải lúc nào cũng cần phải thẳng thừng. Ví dụ, một giám đốc phát triển kinh doanh muốn thuyết phục thính giả mục tiêu tham dự buổi thuyết trình của chuyên gia ngành có thể gia tăng xác suất tham gia của người này bằng cách yêu cầu đối tượng gửi trước một câu hỏi cho phần hỏi và đáp. Trong tình huống này, yêu cầu nộp trước một câu hỏi đóng vai trò hành động cam kết, gia tăng khả năng người này sau đó sẽ tham gia sự kiện.

Đó là những ví dụ chứng minh rằng yêu cầu một cam kết miệng đơn giản là một thay đổi LỚN NHỎ không tốn kém để cải thiện cơ hội tạo ra ảnh hưởng. Nhưng liệu có còn cách nào hay hơn để bảo đảm mọi người giữ lời hứa không? Câu trả lời là có. Và để tìm ra đáp án, chúng ta cần quay trở lại phòng khám đã nhắc đến ở trên.

Có một chiến lược phổ biến mà chúng tôi thấy tất cả những trung tâm y tế đều sử dụng là trao cho bệnh nhân một thẻ đặt hẹn với thời gian và ngày hẹn. Thông thường, các chi tiết hẹn được viết bởi nhân viên tiếp tân. Chúng tôi tự hỏi liệu cách làm này có thiếu khôn ngoan hay không. Cần nhớ rằng theo nguyên tắc nhất quán thì mọi người hành động nhất quán với cam kết của bản thân khi chính họ chủ động đưa ra những cam kết này.

Theo đó, chúng tôi kiểm tra tác động của một thay đổi nhỏ khác. Thay đổi đòi hỏi người bệnh nhân phải chủ động đặt lịch hẹn. Thay đổi nhỏ này là gì? Đó là người tiếp tân yêu cầu bệnh nhân tự viết ra thời gian và ngày của cuộc hẹn tiếp theo lên tấm thẻ hẹn. Khi kiểm tra cách tiếp cận này trong khoảng thời gian bốn tháng, tỷ lệ lỡ hẹn giảm 18%. Đó là một thay đổi LỚN NHỎ, nếu được phóng chiếu lên quy mô lớn hơn, sẽ tiết kiệm không chỉ 30 triệu đô la mà lên tới 180 triệu đô-la. Và tất cả đều được thực hiện mà không tốn thêm bất cứ chi phí nào.

Những nghiên cứu này đã chỉ ra cho chúng ta thấy một cái bẫy hệ

trọng nhưng ít ai nhận ra, một cái bẫy mà mọi người thường giẫm phải trong quá trình tương tác và họp hành thời hiện đại: Chúng ta thường mặc định tự thân làm mọi thứ vì cho rằng như vậy sẽ nhanh xong việc hơn. Kết quả là, người nhân viên bán hàng trở về từ cuộc họp với hàng tấn việc phải làm trong khi khách hàng của cô hầu như không phải làm gì. Trong tình huống này, chắc hẳn người nhân viên bán hàng có tính cam kết cao hơn so với khách hàng. Một huấn luyện viên cá nhân có thể cho rằng việc viết ra một chương trình huấn luyện chi tiết chứng minh rằng anh này rất lưu tâm, tập trung, và có dịch vụ khách hàng tốt. Nhưng cách làm này bỏ qua khía cạnh học viên không mấy cam kết với chương trình huấn luyện.

Nhưng còn trong trường hợp bạn không thể kỳ vọng khách hàng chủ động và viết ra cam kết thì sao? Hay trong cuộc họp với nhiều người tham dự, phân hành động cho nhiều thành viên là việc không khôn ngoan chút nào, trong khi chỉ định cụ thể một người nhận trách nhiệm chung thì lại có vẻ gì đó thiếu công bằng – vậy thì chúng ta phải làm sao đây? Trong những tình huống như vậy, tốt hơn bạn nên viết ra mọi hành động, chuyển danh sách này cho mọi người và thực hiện thêm hành động bổ sung nhỏ nhưng quan trọng ở đầu lá thư gửi đi. Để có được một khởi đầu tốt, bạn nên yêu cầu mọi người xác nhận bằng câu trả lời "Có" trong thư. Câu trả lời này sẽ là dấu hiệu thể hiện họ đã hiểu rõ bước hành động tiếp theo.

Nhưng đôi khi, dù cố gắng đến đâu, nỗ lực thuyết phục của chúng ta vẫn không đủ. Trong những tình huống như vậy, thay đổi nhỏ nào liên quan đến nguyên tắc cam kết và nhất quán mà chúng ta có thể sử dụng?

Chương 9

Thay đổi LỚN NHỎ nào giúp nỗ lực thuyết phục của bạn lặp lại thắng lợi?

Những ai từng đọc cuốn sách Yes! 36+14 chước thuyết phục bất kỳ ai (đã bán hơn nửa triệu bản ở Mỹ) hẳn đều biết những nghiên cứu mà hai chúng tôi thực hiện cùng đồng nghiệp Vlad Griskevisius. Trong nghiên cứu này, chúng tôi nhìn vào khác biệt to lớn mà một thay đổi nhỏ trong cách dùng từ trên tấm thẻ khách sạn tạo ra cho hành vi tái sử dụng khăn lông của khách lưu trú. (Với những độc giả chưa biết đến nghiên cứu này, tỷ lệ tái sử dụng khăn lông tăng 26% khi tấm thẻ trung thực chỉ ra rằng phần lớn khách lưu trú trước đó đã làm điều này.)

Vì những tấm thẻ nhỏ bé này đã quá quen thuộc với hàng triệu khách lưu trú thường xuyên ở các khách sạn, nghiên cứu này dẫn đến rất nhiều tranh cãi và thảo luận khi được trình bày trong các hội thảo và buổi trò chuyện. Đôi khi, ai đó sẽ hỏi chúng tôi về những chiến lược tiềm năng khác nhằm thuyết phục khách lưu trú tái sử dụng khăn lông và khăn vải lanh. Ví dụ, liệu yêu cầu khách lưu trú thực hiện một cam kết nhỏ tại bàn đăng ký trước khi về phòng có ảnh hưởng lên khả năng người này hành động theo hướng có lợi cho môi trường hay không?

Hóa ra một nhóm nghiên cứu khác cũng thuộc ngành khoa học thuyết phục đã kiểm tra ý tưởng này. Họ thấy rằng yêu cầu khách lưu trú thực hiện cam kết nhỏ khi đăng ký nhận phòng có thể dẫn đến những khác biệt lớn, không chỉ trong tỷ lệ tái sử dụng khăn lông và khăn vải lanh mà còn tạo ra những lợi ích khác.

Qua thời đoạn một tháng, tại một khách sạn có tiếng ở California,

nhà nghiên cứu Katie Baca-Motes và đồng nghiệp sắp xếp để những khách lưu trú tại đây được yêu cầu thực hiện một cam kết bảo vệ môi trường. Trong vài trường hợp, đó là cam kết mang tính tổng quát, yêu cầu khách lưu trú đánh dấu chọn thể hiện sự sẵn lòng bảo vệ môi trường trong khoảng thời gian lưu trú. Ở những trường hợp khác thì lại là cam kết cụ thể hơn, nghĩa là đánh dấu chọn thể hiện sự sẵn lòng tái sử dụng khăn lông trong khoảng thời gian lưu trú.

Bên cạnh việc yêu cầu một cam kết tổng quát hay cụ thể, một nhóm khách được trao cho huy hiệu "Bạn của Trái Đất". Trong vai trò nhóm đối chứng, vài người khách khác cũng nhận được những huy hiệu này dù không được yêu cầu đưa ra cam kết nào khi đăng ký nhận phòng.

Cuối cùng, một nhóm khách đối chứng khác đăng ký như thường lệ và không nhận được những huy hiệu hay bị yêu cầu đưa ra bất kỳ cam kết nào.

Kết quả ra sao?

Điều đầu tiên nghiên cứu nhìn vào là tỷ lệ khách lưu trú sẵn sàng cam kết. Con số hóa ra rất cao. Khoảng 98% khách sẵn sàng thực hiện cam kết tổng quát, thậm chí dù con số khách lưu trú sẵn sàng thực hiện cam kết cụ thể ở mức thấp hơn, nhưng tỷ lệ vẫn rất ấn tượng: 83%. Do đó thoạt đầu, dường như khi phải thuyết phục một cá nhân cam kết, cơ hội thành công sẽ cao hơn nếu đó là cam kết tổng quát.

Tất nhiên, kết quả này dẫn chúng tôi đến một hỏi một câu hỏi khác. Cam kết nào có tỷ lệ tuân thủ cao hơn: tổng quát hay cụ thể?

Các nhà nghiên cứu thấy rằng khách lưu trú thực hiện cam kết cụ thể ở quầy đăng ký có xác suất tái sử dụng khăn lông cao hơn so với nhóm cam kết tổng quát (66% so với 61%). Thú vị hơn nữa, những khách đưa ra cam kết tái sử dụng khăn lông cụ thể có tỷ lệ thực hiện những hành vi bảo vệ môi trường khác cao hơn sao cho nhất quán với tinh thần của cam kết ban đầu. Ví dụ, tỷ lệ nhóm này tắt đèn, điều hòa và TV khi không ở trong phòng cao hơn. Kết quả này khá trái ngược với cách hiểu thông thường trong xã hội; rốt cuộc chúng ta thường cho rằng những người đưa ra cam kết bảo vệ môi trường tổng quát sẽ thực hiện nhiều hành vi cụ thể bảo vệ môi trường hơn so với những người chỉ cam kết tái sử dụng khăn lông.

Thay đổi LỚN NHỎ ở đây là gì? Khi phải thuyết phục mọi người thực hiện nhiều thay đổi liên đới trong hành vi, bạn có thể tối ưu hóa kết quả bằng một cách tiếp cận gồm hai bước nhỏ. Bước một là cụ thể hóa các cam kết ban đầu. Bước hai là bảo đảm môi trường thực hiện cam kết cũng bao gồm các dấu hiệu kích hoạt các hành vi được khuyến khích một cách liên đới, hoàn toàn nhất quán với cam kết cụ thể ban đầu.

Lấy ví dụ, hãy hình dung trong vai trò một quản lý văn phòng, bạn phải khuyến khích mọi người tái chế và giảm tiêu thụ năng lượng. Theo kết quả nghiên cứu trên, trước tiên bạn nên yêu cầu các nhân viên văn phòng đưa ra một cam kết cụ thể về hành vi (ví dụ, bỏ giấy vào thùng rác tái chế khi rời khỏi văn phòng buổi tối) và sau đó đặt các manh mối ở nơi có thể kích hoạt các hành vi liên quan dẫn đến hiệu ứng giảm chi phí năng lượng (ví dụ, đặt thùng rác cạnh công tắc đèn). Chiến lược tác động "một mũi tên trúng hai con nhạn" này có thể được đẩy lên tầm cao hơn nếu có một tấm biển nhỏ đặt cạnh cái đèn với dòng chữ nhắc nhở mọi người "Đừng quên cam kết của bạn với môi trường. Vui lòng tắt đèn." Bước đi nhỏ cộng thêm này giữ vai trò rất quan trọng, như bạn sẽ thấy ở chương sau.

Nhưng khoan, giờ hãy cùng tìm hiểu xem có chuyện gì đã diễn ra với những khách lưu trú nhận chiếc huy hiệu ghim. Như bạn có thể đoán ra, những vị khách thực hiện hành động cam kết nhỏ (đánh dấu chọn) và nhận được huy hiệu ghim có xu hướng tái sử dụng khăn lông cao hơn so với những người chỉ đưa ra cam kết. Họ cũng có xu hướng thực hiện thêm một số hành vi bảo vệ môi trường khác trong thời gian lưu trú. Kết quả này cho thấy chiếc huy hiệu nhỏ đóng hai vai trò quan trọng. Chúng vừa là vật nhắc nhớ cam kết, vừa là dấu hiệu kích hoạt các hành vi nhất quán với cam kết. Tác động của huy hiệu nhỏ cũng mách bảo chúng ta rằng chỉ khuyến khích mọi người đóng góp vào quỹ từ thiện thôi là chưa đủ. Các quỹ từ thiện cần phát triển một hình thái dấu hiệu đại chúng nào đó – ví dụ, một huy hiệu ve áo, một tấm thiệp hình cửa sổ, hay một miếng dán sau xe ô tô – để nhắc mọi người nhớ về cam kết đã đưa ra.

Vậy còn những vị khách lưu trú đeo huy hiệu nhưng không đưa ra cam kết nào thì sao? Họ là nhóm có tỷ lệ tái sử dụng khăn lông thấp nhất – thậm chí còn thấp hơn khách lưu trú không tham gia nghiên cứu.

Hiện tượng này nhất quán với nghiên cứu trước đó cái liên tục cho thấy cam kết có cơ hội được thực hiện cao nhất khi thuộc sở

hữu của người cam kết. Tính sở hữu không tồn tại trong trường hợp khách lưu trú bị ép đeo chiếc huy hiệu ghim. Cảm xúc thực tế tương đối trái ngược.

Thực tế, có hai yếu tố quan trọng khác tác động đến khả năng giữ vững cam kết: tính hành động của cam kết và tính công khai khi đưa ra cam kết. Khi những nhân viên khách sạn gắn chiếc huy hiệu ghim lên người khách, họ mất cơ hội tự mình thực hiện hành động, làm vậy nghĩa là loại bỏ cơ hội để người khách thực hiện cam kết công khai. Đây là một sai lầm kép dẫn đến những kết quả tệ hại.

Tất nhiên, một doanh nghiệp hiếm khi chỉ muốn tạo ảnh hưởng lên những người ở bên ngoài tổ chức, ví dụ như khách hàng của họ. Thách thức phải thuyết phục những người bên trong (nhân viên và cộng sự) thay đổi hành vi luôn tồn tại.

Khách sạn trong nghiên cứu trên đã gặp vấn đề này. Khách lưu trú muốn tái sử dụng khăn lông nhưng nhân viên dọn phòng lại thay khăn. Có lẽ chiến lược tốt nhất để thuyết phục nhân viên dọn phòng tuân thủ chính sách thay khăn lông sao cho thích đáng cũng tương tự chiến lược thuyết phục khách lưu trú tái sử dụng khăn lông. Các quản lý khách sạn nên trước tiên tìm cách yêu cầu nhân viên dọn phòng thực hiện một cam kết tự nguyện nho nhỏ, ví dụ như hỏi họ về tầm quan trọng của việc lắng nghe mong muốn của khách hàng. Sau đó, người quản lý gợi ý rằng hành động lắng nghe sẽ là treo lại chiếc khăn lông khi khách lưu trú thể hiện mong muốn tái sử dụng chúng. Tất nhiên, quản lý khách sạn nên tránh ép buộc nhân viên dọn phòng đeo chiếc huy hiệu với dòng chữ “Chúng tôi lắng nghe khách hàng” và thay vào đó cho họ cơ hội tự nguyện đeo chúng.

Ai mà biết được, làm vậy, có khi khách sẽ nhớ tắt đèn khi rời khỏi phòng nữa kìa.

Chương 10

Thay đổi LỚN NHỎ nào đảm bảo nỗ lực ảnh hưởng của bạn không phản tác dụng?

Bạn cố gắng tái chế mỗi khi có thể, có phải không? Có lẽ công ty của bạn đang áp dụng chính sách bảo vệ môi trường, khuyến khích nhân viên sử dụng ít giấy hơn và tái chế nhiều nhất có thể. Đây chắc chắn không phải trường hợp duy nhất. Ngày càng nhiều tổ chức cộng đồng nhận ra vai trò và ích lợi của tái chế trong hoạt động bảo vệ tài nguyên thiên nhiên.

Nhưng liệu các chiến lược được thiết kế nhằm thuyết phục mọi người tái chế các món đồ từng qua sử dụng có phản tác dụng, dẫn đến hành vi sử dụng nhiều tài nguyên hơn thay vì ít đi? Những nhà khoa học thuyết phục nghĩ rằng hiệu ứng phản tác dụng này có thể xuất hiện dưới những điều kiện nhất định. Hiện tượng này không chỉ quan trọng với chính sách bảo vệ môi trường tại văn phòng công ty bạn mà còn với các nỗ lực ảnh hưởng rộng lớn khác.

Sự ảnh hưởng hiếm khi xuất hiện trong môi trường chân không, việc chỉ chú ý vào một hành vi cụ thể duy nhất có thể dẫn đến những hành vi ngoài mong đợi, thậm chí phản tác dụng lên kết quả cuối cùng. Hãy suy nghĩ về tình huống này trong cuộc sống đời thường. Dành thêm mười phút trên máy chạy bộ vì muốn cơ thể thon thả hơn có thể sẽ khiến bạn tin rằng mình có quyền thưởng thức chiếc bánh nướng ngon lành kèm ly cà phê vào buổi sáng. Ăn món rau trộn lành mạnh vào buổi trưa có thể cho bạn quyền thưởng thức thêm món tráng miệng, hay ít nhất là quyền đi thang máy thay vì đi cầu thang bộ khi trở về bàn làm việc sau bữa trưa.

Nhà khoa học hành vi Jesse Catlin và Yitong Wang tự hỏi liệu hiệu ứng "cấp phép" – nghĩa là, thực hiện một hành vi tích cực này làm bạn từ bỏ một hành vi tích cực khác – có thể cũng xuất hiện khi bạn khuyến khích mọi người hành động theo cách có trách nhiệm với môi trường hay không. Ví dụ, trang bị các thiết bị tái chế sẽ khuyến khích mọi người tái chế và xử lý chiếc khăn lông có trách nhiệm hơn. Tuy nhiên, hành động này có thể khiến mọi người sử dụng nhiều nguồn lực hơn so với khi không tồn tại các thiết bị tái chế?

Các nhà khoa học thiết kế hai nghiên cứu để kiểm tra giả thuyết này. Trong nghiên cứu đầu tiên, tình nguyện viên được cho biết họ sắp đánh giá một thương hiệu kéo mới. Một phần quá trình đòi hỏi họ đánh giá những chiếc kéo tốt ra sao khi cắt các hình khác nhau (ví dụ, hình tam giác và hình vuông) từ một xấp 200 tờ giấy trắng. Phân nửa người tham gia dùng thử những chiếc kéo trong một căn phòng không có bất kỳ trang thiết bị tái chế nào, chỉ có một cái thùng rác. Phân nửa còn lại hoàn thành nhiệm vụ trong một căn phòng với các trang thiết bị tái chế đặt cạnh một chiếc thùng rác thông thường. Những người tham gia không nhận được bất kỳ hướng dẫn cụ thể nào về kích thước của những hình thù hay số lượng tờ giấy họ nên sử dụng cho nhiệm vụ. Thay vào đó, họ chỉ được yêu cầu bỏ những phần vụn vào các trang bị sẵn có. Sau cùng, họ hoàn tất một bảng hỏi "bảo vệ môi trường" với những câu hỏi về niềm tin và thái độ với môi trường.

Các kết quả khá bất ngờ. Những người sử dụng thử cặp kéo trong môi trường có các trang bị tái chế sử dụng nhiều hơn ba lần số giấy so với nhóm chỉ có thùng rác. Thú vị thay, số lượng giấy được sử dụng cao hơn bất chấp kết quả tích cực trong nghiên cứu "bảo vệ môi trường" của những người tham gia, thể hiện trong bảng câu hỏi sau thí nghiệm.

Do đó, nghiên cứu đầu tiên minh chứng rất rõ hành vi cấp phép; sự tồn tại của các trang thiết bị tái chế khiến mọi người sử dụng nhiều giấy hơn chứ không phải ít hơn. Một điểm dễ bị phản bác trong nghiên cứu này là chúng được thực hiện trong bối cảnh phòng thí nghiệm, nơi các kết quả có thể không phản ánh đúng thế giới thực. Do đó Catlin và Wang chuyển nghiên cứu ra khỏi phòng thí nghiệm đại học và đặt chúng vào… một phòng vệ sinh nam!

Trước khi thay đổi địa điểm, nhóm nghiên cứu thu thập số lượng khăn giấy được sử dụng ở phòng vệ sinh nam trong thời đoạn 15 ngày để tính toán trung bình số lượng khăn giấy được sử dụng.

Sau khi hoàn thành, họ đặt một thùng rác tái chế lớn gần bồn rửa kèm dấu hiệu thông báo rằng các phòng vệ sinh đang tham gia vào một chương trình tái chế khăn giấy, và rằng bất kỳ chiếc khăn giấy nào đã qua sử dụng ở trong thùng rác sẽ được tái chế. Trong 15 ngày tiếp theo, những nhà nghiên bắt đầu tính toán lượng khăn giấy được sử dụng.

Nhất quán với nghiên cứu trong phòng thí nghiệm, số lượng khăn giấy trung bình tăng nửa tờ trên đầu người với sự xuất hiện của chiếc thùng rác tái chế. Thoạt đầu, con số này dường như nhỏ và không phải là vấn đề lớn. Tuy nhiên, với thực tế phòng vệ sinh nam được sử dụng hơn một trăm lần mỗi ngày, con số gia tăng tuyệt đối rất đáng kể: có khoảng 12.500 tờ khăn giấy mỗi năm cho một phòng vệ sinh. Sự xuất hiện của trang thiết bị tái chế dẫn đến việc tiêu hao nhiều năng lượng hơn. Và con số tiêu hao rất to lớn!

Vậy thì chuyện gì đang xảy ra? Một lý do khả dĩ là cảm giác tội lỗi. Nghĩa là, nếu mọi người cảm thấy tội lỗi khi sử dụng và quăng bỏ sản phẩm, hành động được cộp mác "tái chế" giúp họ giảm cảm giác tội lỗi vì sử dụng quá tay. Cảm giác này cho phép ai đó sử dụng nhiều hơn vì nếu "lỡ" dùng quá tay sẽ được hạn chế bằng cách tái chế.

Hay có lẽ, phương án tái chế trở thành lý do bao biện, có lẽ nó làm cho mọi người tự nhủ rằng: "Này, nếu có thể tái chế thì tôi sử dụng nhiều hơn một chút cũng chẳng sao."

Bất chấp hành vi cấp phép xảy ra theo cơ chế nào, chúng ta vẫn có thể nhìn nhận rõ ý nghĩa và hệ quả của nó. Khi muốn thuyết phục mọi người chung tay bảo vệ môi trường, tạo điều kiện hỗ trợ con người hành động dù quan trọng nhưng có thể là chưa đủ để gặt hái mục tiêu mong muốn – đặc biệt trong những tình huống mà người sử dụng nguồn lực chỉ phải chịu rất ít phí tổn hay không phải chịu chút phí tổn nào. Đây rõ ràng là trường hợp xuất hiện trong nghiên cứu giấy tái chế, nó cũng có thể đúng cho môi trường văn phòng, nhất là trong bối cảnh bạn phải thuyết phục đồng nghiệp.

Ví dụ, hãy hình dung trong chốc lát bạn "may mắn" trở thành Quán Quân Xanh của văn phòng, và giờ đây phải thuyết phục đồng nghiệp sử dụng ít giấy hơn, tái chế giấy đã qua sử dụng, và thực hiện những việc làm tiết kiệm năng lượng như tắt đèn trước khi rời khỏi tòa nhà. Đây là một thử thách không quá thú vị. Hãy hình dung xa hơn. Tòa nhà đã được trang bị những thùng rác tái chế ở các vị trí chiến lược và sử dụng bóng đèn tối ưu hiệu năng.

Giờ đây, đã biết rằng những trang thiết bị này dù cần thiết nhưng có thể tạo ra hiệu ứng cấp phép, cái khiến mọi người sử dụng nhiều năng lượng và nguồn lực hơn, chúng ta hiểu rằng mình cần thực hiện thêm một số bước nhỏ nữa nhằm giảm thiểu hiệu ứng nói trên. Vậy thì những bước đi đó là gì?

Bước đầu tiên là thêm vào một biển báo ở các điểm tái chế và công tắc đèn thông tin đến mọi người rằng cho dù hành vi tái chế có lợi cho môi trường nhưng ngay từ đầu sử dụng ít nguồn lực hơn thì vẫn có hiệu quả cao hơn nhiều. Cách làm này nhất quán với một nghiên cứu gần đây, cho thấy dù mọi người đều nhận ra lợi ích của tái chế, tuy nhiên chi phí tái chế ít khi được chú ý.

Một bước đi tiềm năng khác được thiết kế dựa trên nguyên tắc cam kết và nhất quán. Theo đó, bạn nên nhấn mạnh cam kết và lời hứa bảo vệ môi trường mà mọi người đã thực hiện. Tốt hơn là bạn nên yêu cầu mọi người đưa ra cam kết trước khi bắt đầu chương trình. Hãy nhớ lại nghiên cứu trong khách sạn ở chương 9, trong đó khách sạn yêu cầu khách lưu trú ký vào một cam kết khi đăng ký nhận phòng. Hành động ký cam kết không chỉ khiến tỷ lệ tái sử dụng khăn lông và vải lanh tăng mạnh, nó còn gia tăng xu hướng tắt đèn và TV khi rời khỏi phòng. Đây là ví dụ cho hiệu ứng "tràn nước tích cực."

Nguyên tắc đầu tiên luôn được vận dụng trong những chương trình thay đổi hành vi là "làm cho việc thay đổi trở nên dễ dàng hơn." Dù vậy những nghiên cứu trên đây lại đưa ra lời cảnh báo: chỉ tạo điều kiện cho mọi người thay đổi thôi không hẳn đã đủ, dù nó vẫn quan trọng. Người giỏi tạo ảnh hưởng nên cân nhắc hiệu ứng cấp phép và bổ sung những bước nhỏ giúp loại bỏ chúng, từ đó tạo ra những thành công lớn hơn trong chiến lược của mình.

Chương 11
Thay đổi LỚN NHỎ nào giúp bạn gia tăng hiệu suất của nhân viên?*

* Thời gian chuẩn bị: năm phút

Khuyến khích nhân viên gia tăng năng suất có thể là một thử thách khó khăn cho cấp quản lý, bất kể bạn có năng lực hay có thâm niên đến đâu. May thay, nhiều quản lý sở hữu một loạt những công cụ sẵn dùng cho nhiệm vụ này. Ví dụ, một trong những cách phổ biến làm tăng động lực của nhân viên là trả nhiều tiền hơn cho những nhân viên năng suất cao. Các quản lý cũng có thể thúc đẩy tinh thần chung của nhân viên bằng cách mời mọi người tham gia chương trình chia sẻ lợi nhuận. Hay cũng có thể đưa ra những chính sách công nhận thành tựu nhân viên xuất sắc nhất bằng cách trao các phần thưởng đáng giá như chiếc iPhone, kỳ nghỉ cuối tuần hay thậm chí là bữa trưa với CEO.

Dù hiệu quả, những chiến thuật này đều có những mặt hạn chế. Ví dụ, cách khen thưởng tài chính có xu hướng tạo ra các điểm tham chiếu mới cho tương lai. Một nhân viên nhận được khoản thưởng khích lệ khi hoàn thành nhiệm vụ sau đó sẽ kỳ vọng những khoản thưởng tương tự trong tương lai, kết quả là động lực của người này sẽ suy giảm nếu quà khích lệ không còn đủ hấp dẫn. Hành động thưởng đôi khi làm xói mòn động lực nội tại của người nhân viên. Nhưng có lẽ vấn đề nghiêm trọng nhất nằm ở chuyện khen thưởng kiểu này gây tốn chi phí đáng kể.

Tuy nhiên, nghiên cứu của ngành khoa học hành vi cho thấy chỉ cần thêm một nguyên liệu duy nhất vào công thức thúc đẩy năng suất là người quản lý đã có thể cải thiện kết quả mà không tốn

thêm chút chi phí nào. Và điều kiện cần ở đây chỉ là một thay đổi nhỏ diễn ra trong năm phút.

Bạn có nhớ Adam Grant, giáo sư Trường Kinh doanh Wharton từng được chúng tôi đề cập trong chương 6? Ông tin rằng một nhân viên thông thường không thể hiện hết tiềm năng vì thiếu một nguyên liệu căn bản: Họ quên mất tầm quan trọng và ý nghĩa của công việc. Nếu được nhắc nhở về tầm quan trọng của công việc, nhân viên sẽ lại tràn đầy động lực và họ sẽ làm việc với năng suất cao hơn.

Để kiểm tra ý tưởng này, ông thiết kế nghiên cứu tại trung tâm điện thoại ở một trường đại học nơi các tổng đài viên được giao nhiệm vụ liên hệ với cựu sinh viên và thuyết phục họ đóng góp cho quỹ học bổng của trường. Ban đầu, Grant ngẫu nhiên chia tổng đài viên thành ba nhóm. Nhóm thứ nhất được yêu cầu đọc những câu chuyện do nhân viên khác viết, mô tả về các lợi ích cá nhân trong công việc. Những câu chuyện này thường nhắc đến các khoản khuyến khích tài chính và cơ hội nâng cao kỹ năng, kiến thức cá nhân trong công việc. Grant gọi nhóm này là nhóm điều kiện "lợi ích cá nhân."

Một nhóm nhân viên khác đọc những câu chuyện được viết bởi các sinh viên hưởng lợi từ hoạt động gây quỹ. Những cá nhân này mô tả các khoản học bổng đã giúp họ những gì, trao cho họ cơ hội chinh phục mục tiêu và giấc mơ mà nếu không có nó thì họ sẽ không thể thành công được như vậy. Grant gọi đây là nhóm "tầm quan trọng của nhiệm vụ."

Cuối cùng là nhóm đối chứng, tổng đài viên không đọc bất kỳ câu chuyện nào. Sau đó, Grant đo lường con số cam kết và giá trị đóng góp của tất cả nhân viên trong thời đoạn một tuần trước nghiên cứu và một tháng sau nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu rất đáng kinh ngạc.

Hiệu quả công việc của nhóm điều kiện "lợi ích cá nhân" và nhóm đối chứng trước và sau khi có can thiệp là giống nhau từ góc độ giá trị đóng góp đến số lượng cam kết đóng góp. Trong khi đó, nhóm "tầm quan trọng của nhiệm vụ" thu về hơn gấp đôi số lượng cam kết mỗi tuần, tăng trung bình từ 9 lên 23 cam kết. Những người này cũng huy động nhiều hơn gấp đôi số tiền, với con số đóng góp trung bình theo tuần tăng từ 1.288 đô-la lên 3.130 đô-la.

Cách tiếp cận này có gì đặc biệt mà có thể làm tăng đáng kể hiệu

quả ảnh hưởng đến như vậy? Những phân tích sâu hơn cho thấy sự gia tăng này đến chủ yếu từ thực tế là nhóm nhân viên chán nản trước đó đã được khuấy động khi nhận ra mối quan hệ giữa họ với những câu chuyện đầy cảm động mà họ đọc. Được tiếp năng lượng bởi những kết quả này, họ thực hiện nhiều hơn số cuộc gọi mỗi giờ, nói chuyện với nhiều khách hàng hơn và theo đó thu về nhiều khoản đóng góp hơn.

Hiểu biết này mang đến bài học thức tỉnh tức thời bất kỳ ai đang đảm trách nhiệm vụ thúc đẩy người khác. Dù làm việc trong một tổ chức tư nhân, khu vực công hay tổ chức xã hội, công việc nào cũng đều có tầm quan trọng và ý nghĩa riêng. Thay đổi nhỏ mà những quản lý nên làm là đảm bảo làm sao cho nhân viên không quên tầm quan trọng của công việc mà họ được giao.

Những bước đi đó là gì? Với doanh nghiệp không thường xuyên thu thập những câu chuyện, nhận xét và báo cáo từ khách hàng trong đó mô tả lợi ích tích cực mà một nhân viên, sản phẩm hay dịch vụ mang lại cho họ, lời khuyên là hãy bắt đầu làm việc đó ngay bây giờ. Những doanh nghiệp đã thu thập những câu chuyện khách hàng, công khai chúng trên những bảng tin và bảng thông báo là một cách đơn giản có thể tạo ra hiệu ứng thay đổi lớn. Hay thay vì để mặc đó cho nhân viên vô tình đọc được mẩu chuyện, bạn có thể chủ động đưa câu chuyện đến họ. Theo cùng cách mà Adam Grant sắp xếp để người nhân viên đọc các câu chuyện về hiệu ứng tích cực mà họ tạo ra, người trưởng nhóm và giám sát có thể bắt đầu mỗi buổi họp bằng cách nhắc đến một khách hàng nào đó đã được phục vụ tốt. Từ những hiểu biết đã thảo luận trước đó trong nội dung liên quan đến chiến lược cam kết, có lẽ thay vì để người quản lý đọc các câu chuyện, hiệu quả thậm chí còn cao hơn nếu những thành viên nhóm chọn ra câu chuyện yêu thích và đọc lớn chúng trước những đồng nghiệp.

Nhà quản lý kinh nghiệm cũng có thể mời khách hàng đến và kể câu chuyện của họ để nhân viên có thể trực tiếp lắng nghe. Ngày nay, nhờ vào những công cụ như Skype và FaceTime, khách hàng không cần phải trực tiếp đến văn phòng công ty. Những nhân viên ngồi ở Ames, Iowa cũng có thể dễ dàng lắng nghe hiệu ứng tích cực mà họ và sản phẩm của họ tạo ra cho các khách hàng ở Nairobi, Kenya. Trong một phần nghiên cứu sâu hơn của mình, Adam Grant còn gợi ý một bước đi khác nhằm tạo ra hiệu ứng thuyết phục có tác dụng vô cùng tích cực – đó là khi cho những tổng đài viên cơ hội gặp trực tiếp các sinh viên nhận học bổng và lắng nghe câu chuyện của họ, người nhân viên được tiếp thêm động lực để thành công.

Những ứng dụng của thay đổi LỚN NHỎ này có thể áp dụng với đa dạng đối tượng và bối cảnh. Ví dụ, công ty dược phẩm có thể giúp các đại diện bán hàng tái kết nối với tầm quan trọng trong công việc bằng cách mời bệnh nhân mô tả xem cuộc sống của họ thay đổi ra sao sau khi sử dụng thuốc. Nhân viên xã hội và người giúp việc nhà sẽ cảm thấy được trân trọng hơn nếu cảm nhận ngay từ đầu về khác biệt mà họ tạo ra cho cuộc sống của mọi người.

Cuối cùng, khi nhắc lại câu chuyện từ trải nghiệm ở trung tâm điện thoại, Grant mô tả một dấu hiệu đáng buồn mà ông bắt gặp tại bàn làm việc của một nhân viên. Đó là "Làm tốt công việc ở nơi này cũng giống như đi tiểu ra quần trong bộ vest sậm màu. Bạn cảm giác âm ấm nhưng không ai nhận ra." Có lẽ đó là thay đổi nhỏ nhất mà người quản lý có thể thực hiện – chỉ cần nói "làm tốt lắm" với một nhân viên cụ thể là đã có thể tạo ra một kết quả khác biệt lớn rồi.

Chương 12

Những thay đổi LỚN NHỎ nào bạn nên tránh để ra quyết định thành công?

Năm 1973, Barry Diller, khi đó là phó chủ tịch phụ trách nhóm chương trình giờ cao điểm của đài ABC, đã phá vỡ kỷ lục khoản tiền trả cho bản quyền phát sóng một bộ phim khi chi ra 3,3 triệu đô-la giành quyền phát sóng toàn quốc bộ phim The Poseidon Adventure (Chuyến phiêu lưu của Poseidon).

Khoản tiền kếch xù khiến mọi người phải kinh ngạc (nó tương đương 15,3 triệu đô-la ngày nay), nhưng thậm chí đáng ngạc nhiên hơn là kể từ rằng giây phút ông đặt bút ký vào giấy, Diller đã biết mình sẽ lỗ ít nhất 1 triệu đô-la trong thương vụ này.

Rõ ràng, đây là câu chuyện thương lượng. Điều gì có thể khiến một quản lý dày dạn kinh nghiệm với nhiều năm trong ngành chi nhiều hơn những gì nên, muốn hay thậm chí cần? Và đâu là những thay đổi nhỏ bạn có thể thực hiện để tránh mắc phải những sai lầm tương tự trong quá trình thương thảo?

Hãy tạm thời rời khỏi ngành truyền hình những năm 1970 và chuyển sang một bối cảnh hoàn toàn khác – lớp học kinh doanh hiện đại ngày nay. Trong buổi học đầu tiên của môn đàm phán, Max Bazerman, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, tiến hành một thí nghiệm thú vị. Ông lấy từ ví ra một tờ 20 đô-la và đấu giá nó. Ai cũng có thể tham gia buổi đấu giá nếu tuân thủ hai nguyên tắc: những khoản đặt giá phải được thực hiện với bước giá 1 đô-la, người về nhì dù phải trắng tay ra về nhưng vẫn phải chịu phạt trả một khoản tiền tương đương với giá đặt cuối cùng (và chiến thắng). Buổi đấu giá bắt đầu và nhanh chóng trở nên sôi nổi khi

tất cả mọi người đều cố gắng nắm lấy cơ hội mua được khoản tiền mặt với giá rẻ. Bazerman nói: "Mô hình lúc nào cũng vậy. Các buổi đấu giá luôn bắt đầu nhanh chóng và đầy sôi nổi." Nhưng sau đó có chuyện gì đó thú vị đã diễn ra.

Khi những khoản đặt giá tiến gần đến mức 14-16 đô-la, tất cả đều nhận ra mình không phải là người duy nhất muốn giành được món hời. Tất cả cánh tay bất thình lình rụt lại và nhiều người tham gia đặt thầu nhanh chóng bỏ cuộc chơi, chỉ còn hai người chào giá cao nhất ở lại. Vào thời điểm đó, một hiện tượng thật sự thú vị xảy ra. Hai người đặt giá cuối cùng vô tình bị mắc kẹt trong một cuộc chơi mới. Thay vì đặt giá để thắng, họ giờ đây đặt giá để không thua.

Nhìn từ ngoài vào, rõ ràng những người đặt thầu cần phải cắt lỗ trước khi cuộc chơi đi quá xa khỏi tầm tay. Nhưng họ không làm vậy. Bazerman cho biết đã thực hiện hơn 200 buổi đấu giá kiểu này và chỉ một lần duy nhất kết thúc trước khi giá cược chạm đến con số 20 đô-la. Không ít lần tờ 20 đô-la được bán với giá hơn 100 đô; thậm chí, con số kỷ lục có thể là 204 đô-la!

Chuyện gì đang diễn ra? Hóa ra rằng trong những buổi đấu giá của Bazerman, hai yếu tố thuyết phục đã cùng nhau ảnh hưởng lên hành vi của những người tham gia. Yếu tố đầu tiên là hành vi cam kết và nhất quán, nghĩa là khi một người đưa ra một cam kết nhỏ thì sau đó họ sẽ chịu những áp lực cá nhân và liên cá nhân để hành động sao cho nhất quán với cam kết đó. Rất dễ thấy, với chi phí tham dự chỉ 1 đô-la ban đầu là một cam kết nhỏ bé đến nỗi phần lớn mọi người đều sẵn lòng "nhập cuộc". Vì vậy thật dễ hiểu khi có quá nhiều người đồng ý bước vào cuộc chơi. Bước giá nhỏ cũng tiếp thêm khao khát hành động nhất quán. Có vẻ như họ tự nhủ với bản thân: "Chà, mình đã đặt giá 1 đô-la, một khoản tiền nhỏ, do đó nâng giá thêm 1 đô-la nữa chắc cũng không phải vấn đề." Tất nhiên, điều này làm cho buổi đấu giá nhanh chóng thu hút thêm nhiều người nhập cuộc, để rồi sau đó họ nhận ra mình đang cạnh tranh cho một tài nguyên khan hiếm (mà chỉ có một người thắng cuộc). Khi đó, áp lực thuyết phục thứ hai xuất hiện: cảm giác khao khát muốn thắng bị thay thế bởi nhu cầu thực tế hơn đó là tránh bị thua.

Và đó thực sự là những gì đã xảy ra với Diller của đài ABC. Khi biết rằng những nhà đài đối thủ cũng quan tâm đến quyền phát sóng bộ phim, đã đầu tư thời gian và nguồn lực để giành chiến thắng, chưa kể danh tiếng của bản thân, Diller chỉ có thể đi theo một hướng. Những khoản đặt giá sau tiếp tục leo thang, nhanh chóng

vượt qua điểm giá mà ông biết là chẳng khác nào ném tiền qua cửa sổ.

Câu chuyện của Diller là ví dụ cho một cái bẫy mà rất nhiều nhà thương thuyết đã rơi vào: cái bẫy "leo thang cạnh tranh." Và không chỉ các cá nhân mới vấp phải chướng ngại này. Cùng khoảng thời gian Diller đang thương lượng mua bản quyền, công ty Long Island Lighting lên kế hoạch khai trương nhà máy năng lượng hạt nhân trị giá 70 triệu đô-la của mình. Tuy nhiên, chi phí đột nhiên gia tăng và bất chấp những bằng chứng cho thấy nhà máy thiếu tính khả thi về mặt kinh tế, phải mất thêm một thập kỷ sau công ty này mới ngừng dự án – khi đó, chi phí đã đội lên 6 tỷ đô-la!

Nhận ra hành vi leo thang cam kết có thể dẫn đến những kết quả tệ hại cùng tiềm năng thua lỗ tiền bạc và nguồn lực, rất nhiều người chọn chiến lược giảm thiểu ảnh hưởng của hành vi này. Một chiến lược thường gặp là sắp xếp để người quyết định tham gia đàm phán và người thực sự đàm phán là hai người khác nhau. Ví dụ, một công ty muốn mua một hệ thống phần mềm máy tính mới có thể giao việc chọn lựa hệ thống cho người ra quyết định và một người khác sẽ chịu trách nhiệm đàm phán. Bởi bằng cách phân chia các vai trò ra quyết định và thương lượng, bạn có thể tránh được hiện tượng leo thang cam kết và những cái bẫy tài chính theo sau mà một người dễ mắc phải.

Về mặt lý thuyết, chiến lược này nghe qua có vẻ thật tuyệt vời, tuy nhiên vẫn có lúc nó thất bại vì một lý do rất đơn giản mà ít ai để ý. Dù chiến lược người ra quyết định/người đàm phán loại trừ mối quan hệ vật lý giữa hai đối tượng tham gia, nó không loại bỏ quan hệ tâm lý. Thực tế này gợi dẫn đến một loạt câu hỏi thú vị: Liệu chuyên viên đàm phán có bị ràng buộc trong cam kết của người ra quyết định nếu giữa hai người này có mối quan hệ hay không? Và nếu điều đó xảy ra, liệu kết quả có giống với tình huống mà Barry Diller hay những sinh viên của Max Bazerman đã gặp phải không?

Để kiểm tra ý tưởng này, nhà khoa học xã hội Brian Gunia, Niro Sivanathan và Adam Galinsky thiết kế một chuỗi nghiên cứu. Trong một thí nghiệm, những đối tượng tham gia ban đầu đọc một câu chuyện về vị phó chủ tịch tài chính quyết định đầu tư 5 triệu đô-la vào nhánh khách hàng tiêu dùng của công ty. Mẩu chuyện cũng cho biết rằng qua năm năm, nhánh kinh doanh này thu về kết quả tệ hơn rất nhiều so với một nhánh khác mà người này không chọn đầu tư. Người tham gia sau đó sẽ hình dung rằng họ được bổ nhiệm vào vai trò phó chủ tịch và suy nghĩ lựa chọn

nơi mới để đầu tư 10 triệu đô-la. Tuy nhiên, trước khi ra quyết định, phân nửa trong số đó được yêu cầu dành ra vài phút để hình dung cảm giác và suy nghĩ của vị phó chủ tịch tiền nhiệm khi ông này ra quyết định đầu tư. Phân nửa còn lại đánh giá khách quan, không suy nghĩ đến bất kỳ góc nhìn nào khác.

Kết quả cho thấy những người được yêu cầu hình dung góc nhìn của vị phó chủ tịch tiền nhiệm không chỉ chịu ảnh hưởng bởi quyết định tồi trước đó mà còn có xu hướng leo thang theo cam kết cũ. Điển hình, số tiền nhóm này quyết định đầu tư vào nhánh kinh doanh tiêu dùng cao hơn 40% so với nhóm đối chứng. Có lẽ thú vị nhất là hiện tượng này xảy ra bất chấp việc những người tham gia được đề nghị một khoản thưởng 50 đô-la tiền mặt nếu quyết định của họ dẫn đến kết quả tài chính tốt nhất.

Nhưng chờ chút đã. Thế giới cạnh tranh diễn ra nhanh chóng và quyết liệt ngày nay khó lòng cho phép chúng ta thời gian cân nhắc, chưa nói đến chuyện đứng dưới góc nhìn của ai đó khác. Cách biện giải này hẳn sẽ làm các nhà quản lý đấu thầu và chuyên viên mua hàng cho doanh nghiệp, nhóm thường phải đại diện tổ chức ra quyết định và thương thảo, thở phào nhẹ nhõm, bởi khả năng họ bị ảnh hưởng quá mức vì một mối liên hệ sâu sắc nào đó là rất hiếm khi xảy ra.

Song, những nghiên cứu sâu hơn lại cho thấy suy nghĩ này không đúng. Trên thực tế, nhóm nghiên cứu đã tìm ra bằng chứng cho thấy rằng các liên hệ nhỏ tưởng chừng chẳng đáng gì – ví dụ như có cùng tháng sinh nhật và năm tốt nghiệp – hóa ra hoàn toàn có thể gắn chặt các cá nhân vào những cam kết.

Vậy thì từ thấu hiểu này, bạn có thể thực hiện thay đổi nhỏ nào để tránh rơi vào cái bẫy chịu ảnh hưởng từ cam kết của người khác? Hãy hình dung, bạn chịu trách nhiệm quản lý một nhóm chuyên gia đàm phán và mua hàng. Một số nghiên cứu đề xuất rằng: xét trong bối cảnh cơ hội được chọn là dàn đều cho tất cả, bạn nên lựa lấy thành viên có ít mối liên quan nhất với nhân sự thuộc phòng ban mà bạn đang cần đàm phán.

Người quản lý cũng nên chú ý đến ý nghĩa của nghiên cứu này. Ví dụ, dù bổ nhiệm một nhân viên xuất sắc lâu năm trong bộ phận bán hàng lên vị trí quản lý là cách làm thường thấy, mối quan hệ gắn bó giữa người này với quản lý trước có thể kéo dài tuổi thọ các quyết định và chiến lược mà bạn mong muốn loại bỏ. Ngược lại, nếu muốn tiếp tục thực hiện những cách tiếp cận và chiến lược của người quản lý trước, việc bổ nhiệm người này hẳn là lựa chọn

chính xác.

Và tất nhiên, khi phải thương lượng hay ra những quyết định cá nhân, nắm được những ảnh hưởng nhỏ nhưng đầy sức ảnh hưởng và thuyết phục hoàn toàn có thể giúp bạn đảo chiều hành động cũng như quyết định. Hành động khớp với hiểu biết này có thể là đủ để bạn không rơi vào một chuyến phiêu lưu kiểu Poseidon và hủy hoại doanh nghiệp của bạn. Ví dụ, nghiên cứu được thực hiện bởi Jeffrey Pfeffer của Trường Cao học Kinh doanh Stanford chứng minh rằng, nếu đang tham gia giám sát một dự án trong tổ chức, bạn nên bổ nhiệm một nhân sự khác vào vai trò đánh giá hiệu quả dự án. Đó là bởi vì bạn sẽ có khuynh hướng đánh giá quá cao giá trị của dự án – đôi khi cao quá mức. Hơn nữa, nhân sự chịu trách nhiệm đánh giá càng có ít quan hệ với bạn thì đánh giá của người này càng khách quan.

Chương 13

Thay đổi LỚN NHỎ đóng vai trò mấu chốt trong lập kế hoạch thuyết phục?

"Đồng ý," có lẽ là từ tuyệt vời nhất trên đời này khi bạn đang phải thuyết phục ai đó. Nhưng thường thì chỉ làm cho người ta đồng ý với đề nghị của mình thôi vẫn chưa đủ, nhất là giữa thời điểm đồng ý với thực hiện hành động luôn tồn tại một khoảng thời gian giãn cách đáng kể. Có những lúc một người đồng nghiệp đã đồng ý giúp chúng ta – "Chắc chắn tôi sẽ trình đề xuất của anh trong buổi họp tuần sau", "Tất nhiên, tôi sẽ gửi báo cáo đó qua cho anh," hay "Để đó cho tôi. Tôi sẽ giới thiệu anh với phó chủ tịch mới" và sau đó không thực hiện lời hứa. Có thể mọi người không hứa lèo (hay ít nhất chúng ta cũng nên hy vọng như vậy), chỉ là có quá nhiều thứ khiến họ phải bận tâm giữa khoảng thời gian từ lúc hứa đến lúc thực hiện. Vì vậy, cam kết ban đầu có thể chìm vào quên lãng.

May thay, khoa học thuyết phục đề xuất một chiến lược nhỏ thường ít được chú ý nhưng lại có tác dụng khuyến khích mọi người luôn ghi nhớ cam kết ban đầu của mình: Yêu cầu lập một kế hoạch cụ thể về địa điểm, thời gian và cách thực hiện lời hứa. Giới khoa học hành vi gọi những kế hoạch cụ thể này là các dự định triển khai.

Ví dụ tiêu biểu cho thấy những thay đổi nhỏ khi áp dụng khái niệm dự định triển khai có thể mang lại hiệu ứng lớn đến thế nào nằm trong chuỗi nghiên cứu của David Nickerson và Todd Rogers. Hai nhà nghiên cứu muốn biết liệu việc yêu cầu các cử tri lập kế hoạch đi đến điểm bỏ phiếu trong Ngày Bầu cử có ảnh hưởng đến hành vi thực hiện dự định ban đầu của họ hay không. Để trả lời

câu hỏi này, họ tiến hành một thí nghiệm trong đó sắp xếp cho một nhóm cử tri đủ tiêu chuẩn đi bầu tổng thống năm 2008 nhận được cuộc điện thoại tại nhà với nhiều nội dung gọi điện khác nhau.

Đầu tiên là "Nội dung tiêu chuẩn" khuyến khích cử tri đi bầu và nhắc họ nhớ rằng bầu cử là trách nhiệm và nghĩa vụ của công dân. Loại thứ hai, "Nội dung tự đoán," cơ bản giống Nội dung tiêu chuẩn nhưng có bổ sung câu hỏi về dự định tham gia bỏ phiếu. Nội dung tự đoán được xây dựng dựa trên nghiên cứu trước đó cho thấy yêu cầu mọi người dự đoán liệu họ có thực hiện hành vi được xã hội mong chờ sẽ gia tăng khả năng thực hiện hành động. Cách tiếp cận này tạo ra một cam kết hành động.

Tuy nhiên, còn có thêm loại thứ ba – "Nội dung kế hoạch bầu cử" – giống Bản thảo tự đoán nhưng thêm ba câu hỏi khuyến khích cử tri nên ngay từ bây giờ lập một kế hoạch tham gia bầu cử. Những câu hỏi này bao gồm: "Khi nào bạn sẽ đi bỏ phiếu?", "Bạn sẽ xuất phát từ đâu?" và "Trước đó bạn làm gì?" Ý tưởng chính ở đây là, bằng cách trả lời những câu hỏi cụ thể này, các cử tri có thể dễ dàng lập một kế hoạch cụ thể bao gồm tất cả công việc cần làm trong Ngày Bầu cử và thực hiện nó sẽ dễ dàng hơn. Cuối cùng là nhóm giữ vai trò nhóm đối chiếu, nhóm không được bất kỳ ai liên hệ.

Nhận ra rằng việc hỏi các cử tri có đi bầu hay không sau ngày bầu cử sẽ cho ra các dữ liệu thiếu chính xác, nhóm nghiên cứu thay vào đó sẽ thu thập dữ liệu danh tính của những người đã đi bầu. Kết quả cho thấy rõ ràng rằng nội dung điện đàm hiệu quả nhất là Nội dung kế hoạch bầu cử. Nó giúp số lượng cử tri tham gia bỏ phiếu tăng hơn 4% so với nhóm đối chứng. Chưa hết, nội dung này còn có tác động mạnh lên những hộ gia đình chỉ có một cử tri đủ tiêu chuẩn, từ đó khiến tỷ lệ tăng 9,1%.

Dù có thể lý giải theo các chiều hướng khác nhau, nhiều khả năng là các hộ gia đình có nhiều cử tri đủ tiêu chuẩn thường xuyên lập kế hoạch bỏ phiếu hơn so với những hộ gia đình chỉ có một cử tri vì họ có nhiều "việc cần làm" hơn trong lịch trình của mình. Nghĩa là yêu cầu lập kế hoạch sẽ có lợi hơn với hộ gia đình chỉ có một cử tri so với hộ gia đình có nhiều cử tri.

Nghiên cứu này rõ ràng chứng minh rằng câu trả lời "đồng ý" chỉ là khởi đầu chứ chưa phải điểm kết thúc của quá trình thuyết phục ai đó. Để gia tăng khả năng ai đó người bắt tay vào hiện thực hóa các dự định của bản thân, bạn cần yêu cầu họ lập kế hoạch

thực hiện mục tiêu đã hứa.

Hành động này không nhất thiết phải được thực hiện theo cách vi mô hay quá đòi hỏi. Các câu hỏi có thể chỉ cần nhắc đến vài chi tiết hay khía cạnh cụ thể của nhiệm vụ. Ví dụ, vào cuối buổi tập, người chủ một câu lạc bộ giảm cân có thể nhẹ nhàng hỏi thăm học viên dự định tham gia buổi học tiếp theo, thời điểm họ rời chỗ làm và liệu họ đã sắp xếp người trông lũ trẻ chưa. Người đó thậm chí có thể chia sẻ các dự định triển khai này với những thành viên khác để khuếch tán hiệu quả của hành động. Khi kế hoạch triển khai được công bố trước nhiều người (tuân theo nguyên tắc cam kết và nhất quán), các thành viên biết thêm thông tin về nhau, cam kết hành động trong tương lai sẽ được gia cố mạnh mẽ – ví dụ, hai thành viên nhận ra rằng họ đang sống gần nhà nhau và có thể cùng đến tham gia buổi học tiếp theo.

Trong một bối cảnh khác, người nhân viên có thể thực hiện hiệu quả nhiệm vụ thuyết phục đồng nghiệp ở những phòng ban khác tham gia buổi họp định kỳ hằng tuần bằng cách thay đổi đôi chút câu hỏi thông thường "Liệu bạn có thể tham gia buổi họp vào 4 giờ chiều thứ Tư này không?" bằng "Kế hoạch của bạn trước buổi họp 4 giờ chiều thứ Tư là gì?"

Hiệu ứng đáng kinh ngạc trên cũng được minh chứng qua một nghiên cứu được thiết kế để giúp mọi người trở lại làm việc. Nhận ra rằng các ứng viên của trung tâm hỗ trợ việc làm thường được hỏi họ đã tìm việc thế nào hai tuần trước đó, câu hỏi này được thay đổi để điều hướng suy nghĩ vào dự định triển khai trong tương lai: "Để tìm được việc, bạn sẽ làm gì trong hai tuần tiếp theo?" Nghiên cứu được Đội Nghiên cứu Hành vi của chính phủ Anh Quốc thực hiện đã cho chúng ta một ví dụ tuyệt vời về thay đổi LỚN NHỎ. Trong thời đoạn thử nghiệm ba tháng, những ứng viên tìm việc được yêu cầu xây dựng kế hoạch dự định triển khai có tỷ lệ việc làm cao hơn 20% sau 13 tuần so với những người được hỏi theo cách thông thường.

Chiến lược thuyết phục này cũng được sử dụng nhằm khuyến khích hành vi quan trọng khác: tiêm ngừa miễn dịch. Trong nghiên cứu của mình, nhà khoa học hành vi Katherine Milkman và đồng nghiệp đã mời nhân viên một doanh nghiệp đi tiêm ngừa cảm cúm miễn phí. Những nhân viên đủ tiêu chuẩn tiêm ngừa nhận một lá thư nhắc nhở họ đến tiêm ngừa ở một phòng khám trong công ty, trên đó đề sẵn thời gian và địa điểm của phòng khám. Nghiên cứu được phân thành hai tình huống. Trong tình huống đầu tiên, lá thư nhắc nhở thúc giục nhân viên viết ra ngày

mà họ dự định tiêm chống cảm cúm. Tình huống thứ hai giống tình huống ban đầu nhưng trong đó thêm vào yêu cầu mọi người suy nghĩ về dự định triển khai kỹ lưỡng hơn: lá thư nhắc nhở không chỉ hỏi ngày mà còn hỏi thời gian người nhân viên dự định tiêm cảm cúm. Những nhà nghiên cứu phát hiện rằng lá thư yêu cầu viết ra ngày đi tiêm giúp tăng 1,5% tỷ lệ tiêm ngừa so với nhóm đối chứng. Nhưng lá thư yêu cầu các thông tin cụ thể hơn – cả ngày và thời gian – gia tăng tỷ lệ tiêm ngừa lên 4,2%.

Dù tỷ lệ gia tăng trên có vẻ nhỏ bé, hãy cân nhắc khác biệt to lớn mà nó tạo ra ở một công ty đa quốc gia khổng lồ: Những mũi tiêm ngừa không chỉ giúp nhân viên rút ngắn thời gian bị cảm cúm mà còn ngăn ngừa nguy cơ lây nhiễm trong văn phòng. Điểm đặc biệt thú vị ở nghiên cứu này là, không như các nghiên cứu dự định triển khai khác ở trên, người nhân viên được yêu cầu tuyên bố (hay trong trường hợp này viết xuống) dự định một cách riêng tư chứ không phải công khai. Các nghiên trước đó cho chúng ta biết rằng cam kết nên được thực hiện công khai, điều này cho thấy thậm chí những cam kết được thực hiện một cách riêng tư cũng có thể cho hiệu quả hành động tương đối cao, từ đó minh chứng tính linh hoạt của chiến lược thuyết phục này.

Chương 14

Thay đổi LỚN NHỎ nào khóa chặt mọi người vào nỗ lực thuyết phục của bạn?

Đôi khi, dù chúng ta cố gắng hết sức và hiểu biết đầy đủ các phương cách thuyết phục, chiến lược của chúng ta vẫn thất bại. Có thể tồn tại hàng tá lý do vì sao một chiến lược gây ảnh hưởng được vận dụng đúng đắn lại không cho ra những kết quả như mong đợi khi bạn đang cố gắng thuyết phục mọi người làm cái nên làm chứ không phải cái muốn làm. Dù bạn đang cố gắng thuyết phục ai đó quyên góp cho một quỹ từ thiện, ăn uống lành mạnh hơn, chuyển từ nhà cung ứng hiện tại sang công ty bạn, hay chỉ là chấp nhận một cách làm mới trong văn phòng, một trong những lý do thất bại phổ biến thật ra rất đơn giản: Mọi người nhận ra họ nên thay đổi hành vi, nhưng lại không cảm thấy muốn thay đổi ngay bây giờ.

Nghiên cứu được thực hiện bởi nhà tâm lý xã hội Dan Gilbert, Yaacov Trope và Nira Liberman cho thấy rằng con người có cách suy nghĩ về những sự kiện tương lai gần và những sự kiện tương lai xa khá khác nhau. Trong khi họ thường suy nghĩ về những sự kiện tương lai gần một cách cụ thể thì với những sự kiện tương lai xa lại thiên về kiểu tự duy trừu tượng hơn. Ví dụ, nếu phải kêu gọi đồng nghiệp tình nguyện tham gia giúp đỡ những người vô gia cư ở một trung tâm bảo trợ xã hội vào cuối tuần, cách họ suy nghĩ về nhiệm vụ này là khác nhau tùy theo đó là cuối tuần tới hay một cuối tuần cách thời điểm hiện tại tám tháng. Nếu yêu cầu họ tham gia vào cuối tuần tới, các đồng nghiệp của bạn sẽ tập trung suy nghĩ về những phí tổn khi tham gia – ví dụ, đánh mất cơ hội đi mua sắm, bỏ lỡ một trận đấu quan trọng trên đài ESPN, hay không

thể nào ngủ thêm một chút.

Mặt khác, nếu kêu gọi đồng nghiệp tham gia vào một cuối tuần nào đó trong tương lai tám tháng tới, nhiều khả năng họ nhìn nhận đề nghị của bạn ở một cấp độ tổng quát hơn, bao gồm quan hệ giữa lời kêu gọi này với các giá trị, tiêu chuẩn đạo đức và ý thức tổng quát. Theo đó, những người suy nghĩ về lời kêu gọi tham gia tình nguyện trong tương lai xa thường ít khi tự hỏi bản thân liệu họ có muốn làm điều đó không mà sẽ tự hỏi liệu họ có nên làm hay không. Nếu việc tham gia phù hợp giá trị bản thân, những người này nhiều khả năng sẽ đồng ý tham gia và tuân thủ cam kết đó.

Nhà khoa học hành vi Todd Rogers và Max Bazerman gọi đây là chiến lược cam kết "khóa chặt tương lai," và triển khai chiến lược này đòi hỏi bạn phải thực hiện một thay đổi nhỏ nhưng quan trọng. Thay vì yêu cầu mọi người đồng ý với sự thay đổi ngay lập tức, bạn nên yêu cầu họ đồng ý với một thay đổi sẽ diễn ra ở một điểm nào đó trong tương lai – giả định tất nhiên đó phải là một thay đổi có lợi và nhất quán với những giá trị cá nhân của mọi người. Để minh chứng hiệu quả của chiến lược này, nhóm nghiên cứu thông báo về đề xuất tăng giá xăng 20 xu một gallon[7] nhằm giảm tỷ lệ tiêu thụ xăng. Phân nửa những người tham gia được cho biết chính sách này sẽ được triển khai trong tương lai gần, phân nửa còn lại được báo rằng chính sách sẽ được triển khai trong vòng bốn năm tới. Với thông tin chính sách triển khai trong ngắn hạn, chỉ 26% số người ủng hộ, nhưng khi có khoảng thời gian bốn năm chuẩn bị trước khi chính thức triển khai, rất nhiều người, hơn 40%, sẵn sàng ủng hộ chính sách tăng giá xăng. Nhóm nghiên cứu tiến hành nhiều thí nghiệm tương tự khác trong lĩnh vực quyên góp từ thiện và ra các quyết định y tế cũng đúc rút ra các kết quả tương tự.

[7] Mỗi gallon tương ứng 3,78 lít. (BTV)

Những nhà kinh tế học hành vi là người đã chứng minh hiệu quả của kỹ thuật này trong một lĩnh vực quan trọng khác: tiết kiệm cho tương lai. Trong một ví dụ gọn gàng nhất cho hiệu quả của chiến lược này, đồng tác giả cuốn sách Cú hích của mình, Richard Thaler cho biết ông và đồng nghiệp Shlomo Benartzi đã có nghiên cứu chứng minh rằng họ có thể làm tăng mạnh mẽ tỷ lệ tham gia kế hoạch 401(k). Sử dụng cái mà họ gọi là chương trình "Tiết kiệm nhiều hơn cho ngày mai," thay vì mời mọi người đăng ký tham gia chương trình ngay lập tức, những nhà nghiên cứu kêu gọi cam kết đóng góp một phần khoản tăng lương tương lai vào kế hoạch.

Chương trình dù đạt được thành công vì nhiều lý do, một trong những lý do quan trọng là nó thực sự thay đổi suy nghĩ của người tham gia từ cách tư duy cụ thể ("Tôi nhận ít lương hơn mỗi tháng") sang tư duy trừu tượng về những giá trị và mục tiêu lớn hơn về lâu về dài ("Tôi nên làm điều này vì nó quan trọng và phục vụ cho tương lai gia đình tôi").

Kết quả của nghiên cứu này đề xuất một hướng tiếp cận trong việc thuyết phục người khác. Đó là nếu gặp phản kháng khi đưa ra đề xuất thay đổi hành vi ngay lúc này, bạn sẽ thành công hơn khi yêu cầu đối tượng mục tiêu cam kết thay đổi trong một thời điểm nhất định ở tương lai. Ví dụ bạn là người quản lý được giao nhiệm vụ thuyết phục nhân viên sử dụng một hệ thống hay quy trình mới có lợi cho tổ chức. Hãy hình dung xa hơn rằng, vì các chương trình thuyết phục thay đổi trước đó chưa thành công như mong đợi, nhiều khả năng bạn sẽ gặp khó khăn khi triển khai kế hoạch này. Thay đổi nhỏ cần làm đầu tiên là yêu cầu nhân viên đồng ý thay đổi trong thời gian ba tháng. Cách làm này nhiều khả năng thu về tỷ lệ đồng thuận ban đầu và tỷ lệ cam kết tương lai cao hơn so với yêu cầu mọi người chấp nhận thay đổi ngay lập tức.

Chiến lược khóa chặt tương lai này cũng có thể áp dụng cho một vùng tiềm năng khác, đó là mảng bán các dịch vụ phổ thông như Internet băng thông rộng, truyền hình cáp và dịch vụ điện thoại di động. Để nhận những hợp đồng hấp dẫn nhất, nhà cung cấp thường yêu cầu khách hàng cam kết ký một hợp đồng cố định dài hạn, ví dụ 18 hay 24 tháng. Một số khách hàng sẽ từ chối ký loại hợp đồng này khi cân nhắc các phí tổn hiện tại phát sinh từ hợp đồng. Tuy nhiên, nếu cam kết hợp đồng chỉ có hiệu lực sau ba tháng kể từ ngày ký, tỷ lệ phản đối nhìn chung sẽ giảm. Nhà cung cấp có lợi khi giữ chân khách hàng thêm ba tháng. Tất cả mọi người đều có lợi. Khách hàng có ba tháng đầu suy nghĩ rồi mới quyết định xem có hài lòng với dịch vụ hay không.

Tất nhiên, lý tưởng nhất là không phải chờ đợi. Nhưng như chúng tôi thỉnh thoảng nói với các biên tập viên của mình: thà trễ còn hơn không.

Chương 15

Bạn nợ bản thân thay đổi LỚN NHỎ nào?

Mỗi ngày chúng ta bắt gặp những thông điệp thuyết phục kêu gọi trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức với mọi người. Những mẩu quảng cáo nói rằng chúng ta có trách nhiệm mua bảo hiểm cho gia đình. Giới chính trị gia khuyên người dân nên sử dụng những mặt hàng nội địa. Các chuyên gia môi trường nói rằng chúng ta cần phải bảo tồn tài nguyên thiên nhiên cho thế hệ tương lai. Và lương tâm bản thân nói rằng mỗi người cần có trách nhiệm chăm sóc bố mẹ mình khi họ về già, sau những gì bố mẹ đã làm cho chúng ta. Rõ ràng chúng ta mang trên mình rất nhiều món nợ với rất nhiều người trong cuộc sống, nhưng ai là chủ nợ lớn nhất của bản thân chúng ta?

Bản thân tương lai của bạn thì sao?

Nhà nghiên cứu Christopher Bryan và Hal Hershfield đưa ra giả thuyết con người luôn bị thuyết phục thực hiện các hành vi có lợi cho bản thân mình trong tương lai xa (thậm chí nếu các hành vi này hao tổn chi phí ngắn hạn) khi suy nghĩ về trách nhiệm đạo đức với phiên bản cá nhân tương lai của chính họ.

Vì phần lớn mọi người đều lo sợ không thể đảm bảo tương lai tài chính của bản thân, Bryan và Hershfield lựa chọn nghiên cứu hành vi tiết kiệm hưu trí. Để kiểm tra ý tưởng này, họ đã nghiên cứu trên nhóm đối tượng khoảng gần 200 nhân viên của một trường đại học, những người chưa tiết kiệm đủ cho kế hoạch nghỉ hưu của chính bản thân mình.

Tất cả những thành viên đăng ký tham gia nghiên cứu đều được nhận một thông điệp nhắc nhở tầm quan trọng của hành động

tiết kiệm hưu trí và đề nghị họ nên gia tăng tỷ lệ tiết kiệm. Tuy nhiên, phần cuối thông điệp với từng nhóm là khác nhau.

Ví dụ, trong nhóm đối chứng "lợi ích cá nhân tiêu chuẩn," các thành viên nhận được thông điệp: "Chúng tôi muốn bạn cân nhắc những lợi ích lâu dài và bắt đầu tiết kiệm nhiều hơn từ hôm nay. Cuộc sống tương lai của bạn đang gặp rủi ro. Lựa chọn hiện tại sẽ quyết định số tiền bạn có được khi nghỉ hưu."

Trong nhóm đối chứng "trách nhiệm với chính bạn trong tương lai," các thành viên nhận được thông điệp: "Chúng tôi muốn bạn hành động có trách nhiệm với chính bản thân khi nghỉ hưu và bắt đầu tiết kiệm ngay hôm nay. 'Bản thân bạn trong tương lai' trông cậy vào bạn ở hiện tại. Lựa chọn hôm nay của bạn sẽ quyết định sự đảm bảo về tài chính cho bản thân bạn trong tương lai."

Hai tuần sau, nhóm nghiên cứu yêu cầu văn phòng phúc lợi của trường báo cáo các thay đổi trong tỷ lệ tiết kiệm hưu trí của những người tham gia sau khi họ đã xem thông điệp. Những người nhận được thông điệp "trách nhiệm với bản thân trong tương lai" có tỷ lệ tiết kiệm tăng hơn 0,85% so với những người nhận được thông điệp "lợi ích cá nhân tiêu chuẩn." Thoạt nhìn, thay đổi này dường như nhỏ bé, nhưng hãy cân nhắc hiệu ứng tổng thể khi một người đàn ông 30 tuổi với thu nhập trung bình 45.485 đô-la tăng tỷ lệ đóng góp từ 5% lên 5,85%. Giả sử người này không được tăng lương trong suốt quãng đời đi làm của mình (một ước tính cực kỳ an toàn), vào tuổi nghỉ hưu 65, tỷ lệ phần trăm nhỏ đó sẽ biến thành số tiền phụ trội 68.797 đô-la. Nhìn theo cách khác, người đàn ông này có thể nghỉ hưu sớm một năm rưỡi chỉ bằng cách hành động theo thông điệp "bạn nợ bản thân"!

Nghiên cứu này đã xác thực tính hiệu quả tuyệt vời của hành động tuyên bố trách nhiệm đạo đức với phiên bản tương lai của bản thân. Tuy nhiên, cần phải lưu ý rằng thông điệp "trách nhiệm với bản thân trong tương lai" không thể áp dụng cho tất cả mọi người. Trên thực tế, phản ứng sẽ khác nhau tùy theo cách con người cảm nhận về mình trong tương lai. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra những người cảm thấy ít liên hệ với bản thể tương lai có phản ứng giống nhau khi tiếp xúc với hai thông điệp. Liệu có phải khi khuyến khích mọi người xây dựng những kế hoạch tài chính tương lai, bạn cần nhận diện những người liên hệ gần gũi với bản thân sau này và xây dựng thông điệp tương ứng? Không phải vậy. Dù chiến lược này không hiệu quả với tất cả mọi người, thông điệp "trách nhiệm với bản thân trong tương lai" không cho ra kết quả tệ hơn thông điệp "lợi ích tiêu chuẩn tương lai" ở những

người không cảm thấy có liên hệ gần gũi với con người họ sẽ trở thành. Điều này có nghĩa, chiến lược trước là một chiến lược tổng quan tốt hơn.

Vậy đấy, yêu cầu một người suy xét trách nhiệm đối với bản thân họ trong tương lai là một "chiêu thức" rất nhỏ bé song lại có thể tạo ra thay đổi lớn ở số tiền tiết kiệm hưu trí, do vậy cách tiếp cận này hẳn sẽ hữu ích với các cố vấn tài chính, giám đốc nhân sự và nhà làm luật. Nhưng liệu có cách nào hiệu quả hơn khi hướng sự chú ý của mọi người vào việc nhận thức vai trò và trách nhiệm cá nhân đối với thịnh vượng tài chính trong tương lai của mỗi người? Có một cách, đó là cho mọi người thấy một bức tranh về bản thân mình nhiều năm sau.

Trong các nghiên cứu do Hal Hershfield và sáu đồng sự thực hiện, vài tuần trước nghiên cứu, đối tượng tham gia tải những tấm hình của chính họ lên. Nghiên cứu bắt đầu, họ được yêu cầu chọn mức đóng góp vào quỹ tiết kiệm hưu trí bằng cách dịch chuyển một thanh cuộn trên màn hình để thay đổi tỷ lệ đóng góp. Phân nửa số người tham gia bắt đầu với màn hình có sẵn tấm hình "hiện tại" trước đó đã tải lên. Phân nửa còn lại nhìn thấy một tấm ảnh chân dung mô tả bản thân họ "đã già đi" ở thời điểm 70 tuổi. Thay đổi nhỏ này tạo ra một khác biệt rất lớn. Những thành viên tham gia trong nhóm "bản thân trong tương lai" đóng góp trung bình 6,2% thu nhập vào kế hoạch tiết kiệm so với con số trung bình 4,4 của nhóm "bản thân ở hiện tại." Vậy nghĩa là tiết kiệm nhiều hơn 40% khi nhìn thấy bản thân mình trong tương lai thông qua một tấm hình được xử lý tuổi.

Chúng ta đều thấy rõ ý nghĩa của cách thuyết phục này. Khi phải thay đổi hành vi của một người không thể hình dung được lợi ích của thay đổi trong tương lai gần, chúng ta không những chỉ ra trách nhiệm mà người này nên có với bản thân mình trong tương lai mà còn nên cho họ thấy mình sau này. Ví dụ, một bác sĩ muốn thuyết phục bệnh nhân bỏ hút thuốc có thể trình chiếu một tấm ảnh đã qua xử lý tuổi ảnh bằng một ứng dụng miễn phí để nhấn mạnh hiệu ứng lão hóa nhanh chóng mà thuốc lá gây ra cho cơ thể họ.

Nhưng nếu việc trình chiếu tấm ảnh tương lai có phần phức tạp với bạn, ví dụ trong trường hợp đang cố gắng thuyết phục rất nhiều người, nghiên cứu bổ sung của Daniel Bartels và Oleg Urminsky sẽ cho chúng ta biết một cách tiếp cận dễ dàng hơn rất nhiều. Đó là chúng ta có thể củng cố tính gắn kết giữa bản thân hiện tại với bản thân tương lai bằng cách nhắc mọi người nhớ

rằng ngay cả khi một vài khía cạnh khác nhau của cuộc sống sẽ thay đổi qua thời gian, nhân diện cốt lõi của mỗi người (bản chất của người đó) sẽ không đổi.

Kết quả là, thay vì chỉ sử dụng những chiến lược tội lỗi hoặc các chương trình khuyến khích phức tạp để giảm các hành vi ăn uống quá đà hay tiêu dùng quá tay, hành động nhắc mọi người nhớ đến quan hệ gắn kết với bản thân tương lai có thể giúp họ kháng cự lại những cám dỗ và đưa ra các quyết định có tầm nhìn xa hơn.

Bạn có thể nghĩ rằng những thay đổi chiến thuật được khuyến nghị trong chương này dường như có phạm vi hiệu quả quá hẹp. Nhưng, ở mức độ tối thiểu, bạn mắc nợ bản thể tương lai của chính bạn vậy nên hãy thử áp dụng những chiến thuật mới và xem chúng có hiệu quả với mình không nhé!

Chương 16

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể tái kết nối con người với mục đích của bản thân?

Năm 1919, Walt Disney mất công việc họa sĩ vẽ truyện tranh chính trị ở tờ báo Kansas City Star bởi theo biên tập viên tờ báo thì: "Cậu này không đủ sáng tạo."

Năm 2012, những đóng góp dài lâu và xuất sắc của nhà sinh vật học người Anh Sir John Gurdon cho ngành sinh lý học và y học được công nhận bằng giải Nobel dù hiệu trưởng Trường Eton khi xưa từng đánh giá rằng: "Tôi biết Gurdon muốn trở thành một nhà khoa học; nhưng dựa trên thành tích hiện tại của cậu này, suy nghĩ đó thật nực cười."

Và theo những câu chuyện kể ngoài lề ở Hollywood, một giám đốc phòng thu ở RKO Pictures trở nên nổi tiếng vì từng gạch tên Fred Astaire lừng danh trong một buổi diễn thử và nói: "Anh này không diễn được cũng chẳng hát được, hói đầu và chỉ biết nhảy đôi chút."

May mắn thay, loạt thất bại ngày đó không thể ngăn cản những danh nhân trên đạt được mục đích mà họ đã đặt ra cho bản thân. Tất cả đều gặt hái được những thành tựu tuyệt vời. Nhưng đôi khi con người bị phân tán và đi chệch hướng kế hoạch đã vạch sẵn – không phải những mục đích to lớn kiểu "một lần trong đời người" hay đầy khát vọng và lý tưởng mà những người đạt giải Nobel tương lai cùng những biểu tượng Hollywood hằng mơ ước, mà là những điều nhỏ nhặt nhưng vẫn cực kỳ quan trọng trong đời sống hằng ngày, như để dành thêm chút ít tiền, giảm cân nặng, trả hết thẻ tín dụng và đạt được mục tiêu doanh số tháng này.

Mọi người thường cần phải tái gắn kết với mục đích họ đã đặt ra trước đó cho bản thân. Tương tự, những quản lý, trưởng nhóm, giáo viên và thậm chí là phụ huynh đôi khi vẫn cần phải làm cho nhân viên, sinh viên và bọn trẻ tái kết nối và gắn kết với các mục tiêu định trước. Thông thường, khi đặt ra những mục tiêu mới cho bản thân hay cho người khác, chúng ta thường cố gắng cụ thể hóa những gì cần đạt. Ví dụ, mỗi tuần giảm một ký, mỗi giờ chạy được mười cây số, hay đóng góp 100 đô-la mỗi tháng vào quỹ nghỉ dưỡng của năm sau. Nhưng cách hoạch định thường gặp đó có thực sự hiệu quả trong việc thuyết phục bản thân hay những người khác tái gắn kết với một mục tiêu hay không?

Giáo sư tiếp thị Maura Scott và Stephen Nowlis cho rằng thậm chí xây dựng một mục tiêu cụ thể duy nhất hợp lý theo suy nghĩ thông thường, cách làm này không đúng khi phải tái gắn kết ai đó với các mục tiêu trong quá khứ. Thay vào đó, họ tin rằng mọi người sẽ gắn kết khăng khít hơn với các mục tiêu quá khứ nếu – thay vì xây dựng một mục tiêu cụ thể và duy nhất (ví dụ giảm 3 pound[8] trong một tuần) – họ đặt ra một mục tiêu dao động trong phạm vi nhất định, với trung bình cộng bằng với mục tiêu duy nhất (ví dụ giảm 2-4 pound một tuần).

[8] Do tính chất gợi ý phương pháp thay đổi liên quan đến số liệu nên ở chương này, Alpha Books xin giữ nguyên số và đơn vị đo khối lượng mà không quy đổi thành hệ đơn vị Việt Nam. Chỉ xin được chú thích như sau: 1 pound ~ 0,5 kg; 2 pound ~ 1 kg; 3 pound ~ 1,5 kg; và 4 pound ~ 2 kg. (BTV)

Để xác minh lại các ý tưởng này, hai nhà nghiên cứu của chúng ta xây dựng nghiên cứu diễn ra tại một câu lạc bộ giảm cân. Tất cả thành viên đồng ý tham gia vào một chương trình tập luyện mười tuần. Trước hết, họ cần đặt ra các mục tiêu giảm cân và sau đó được phân vào một trong hai nhóm – nhóm mục tiêu duy nhất hoặc nhóm mục tiêu dao động. Ví dụ, những thành viên muốn giảm 2 pound trong tuần đầu tiên sẽ được giao nhiệm vụ giảm "2 pound tuần này" nếu ở trong nhóm mục tiêu duy nhất, hoặc giảm "1-3 pound tuần này" nếu ở nhóm mục tiêu dao động.

Mỗi đầu tuần, người tham gia nghiên cứu sẽ cân trọng lượng, đặt mục tiêu giảm cân cho tuần tiếp theo và sau đó học về lối sống lành mạnh. Vào cuối liệu trình, nhóm nghiên cứu đo lường số cân nặng thực giảm và mức độ sẵn lòng tái đăng ký một chương trình mười tuần tiếp theo. Dù số cân nặng thực giảm của cả hai nhóm không khác biệt nhau là bao (trong ba tuần đầu tiên, những người trong nhóm mục tiêu phạm vi dao động giảm 2,67 pound so với

2,2 pound của nhóm mục tiêu duy nhất), mục tiêu phạm vi dao động lại tạo ra được một hiệu ứng lớn trong việc thuyết phục những người giảm cân tái gắn kết và đăng ký tiếp. Chỉ 50% những người trong nhóm mục tiêu duy nhất tái đăng ký tham gia chương trình giảm cân nhưng có đến gần 80% người được phân vào nhóm còn lại đã quyết định trả 25 đô-la để tiếp tục trải nghiệm.

Các quản lý câu lạc bộ giảm cân và sức khỏe nên lưu ý điểm này. Dù trong mười tuần đã qua số cân nặng thực giảm ở hai nhóm tương đồng nhau, nhưng kết quả thực giảm trong dài hạn mới là yếu tố quyết định. Vì tái gắn kết con người với mục tiêu theo thời gian mới là nguyên liệu chính tạo ra bền bỉ lâu dài, và đây là một thay đổi LỚN NHỎ khác. Nhưng vì sao?

Nghiên cứu trước đó đã cho thấy có hai yếu tố tác động lớn đến quá trình theo đuổi mục tiêu của con người: thách thức và phải có thể đạt được. Mục tiêu nên đủ thách thức để khơi được cảm giác gặt hái thành quả, nhưng cũng phải ở mức độ "với tới được". Các mục tiêu duy nhất đòi hỏi chúng ta phải chọn ra một con số tương đối dễ đạt, hơi hơi thách thức, hay thỏa hiệp đâu đó giữa hai thái cực. Trong khi đó, các mục tiêu phạm vi dao động vận dụng cả hai yếu tố này. Về bản chất, chúng làm mọi người tái gắn kết với mục tiêu thông qua cảm giác tự hào vì thành tựu mình có thể đạt được, tức là gây động lực vì mục tiêu có tính thách thức mà vẫn ở trong tầm với.

Rõ ràng thành công của Walt Disney, Fred Astaire và Sir John Gurdon sau những thất bại ban đầu không chỉ đến từ những hành động nhỏ bé như thay đổi cách đặt mục tiêu cho bản thân. Để giành giải Nobel hay trở thành biểu tượng Hollywood đòi hỏi những hy sinh lớn lao, nỗ lực chăm chỉ làm việc và học hành cùng nhiều năm thực hành tận tụy để nuôi dưỡng và phát triển tài năng. Tất cả những điều này đều là những công việc rất TO LỚN.

Nhưng như bạn sẽ tiếp tục thấy xuyên suốt cuốn sách này, các thay đổi nhỏ bé cũng quan trọng không kém.

Một thay đổi NHỎ trong cách xây dựng mục tiêu có thể tạo ra các thay đổi TO LỚN trong hiệu quả gắn kết. Giáo viên mong muốn tái kết nối học sinh điểm kém môn đánh vần có thể xây dựng mục tiêu phạm vi dao động khoảng 7-9 từ đúng trên tổng số 10 từ cho bài kiểm tra thay vì nhắm đúng điểm 8. Một giám sát trung tâm điện thoại muốn khuyến khích và duy trì tỷ lệ cuộc gọi cao có thể thử nghiệm mục tiêu duy nhất trên ca (ví dụ gọi x khách hàng

một ngày) và mục tiêu phạm vi dao động trên một ca khác (ví dụ, gọi từ y đến z cuộc gọi một ngày), sau đó đo lường những khác biệt mà thay đổi nhỏ này mang lại. Các công ty quản lý nợ và tiết kiệm tài chính có thể phát hiện rằng những kế hoạch hoàn tiền (và tiết kiệm) sẽ được duy trì lâu hơn nếu họ chấp thuận mục tiêu hoàn tiền phạm vi dao động – ví dụ, yêu cầu khách hàng hoàn trả (tiết kiệm) 28-32 đô một tháng chứ không phải 30 đô một tháng.

Thay đổi nhỏ trong cách tái kết nối con người với mục tiêu có thể cũng rất hữu ích với giới làm luật. Theo khuyến nghị của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), nhiều quốc gia bao gồm Hoa Kỳ, Anh Quốc và Đức đã tổ chức những chương trình "5 phần một ngày" nhằm khuyến khích người dân tiêu thụ năm phần trái cây và rau củ mỗi ngày. Rất nhiều chương trình có mục tiêu tương tự chỉ thành công ở mức trung bình vì nhiều lý do. Điều chỉnh chút ít trong bước thực hiện ở chương trình này (đổi thành 4-6 phần một ngày) có thể tạo ra hiệu ứng tái gắn kết lên những người trước đó đã bỏ cuộc.

Chương 17

Những thay đổi LỚN NHỎ nào khiến lựa chọn mặc định trở nên hiệu quả hơn?

Có thể bạn không nhận ra rằng rất nhiều lựa chọn trong thế giới tràn ngập thông tin này là những điều mà chúng ta đã không thực sự chọn. Những nhà làm luật, kế hoạch tiết kiệm 401(k), và đại lý xe đều thấy được sức hút đầy mạnh mẽ của lựa chọn "mặc định" và sử dụng nó để thay đổi hành vi của chúng ta.

Ví dụ, số nhân viên đăng ký kế hoạch 401(k) có thể cao hơn gấp rưỡi nếu doanh nghiệp thiết lập đăng ký mặc định thay vì cho nhân viên chủ động lựa chọn. Ở những quốc gia nơi hành động hiến tặng nội tạng là mặc định trừ khi chủ động từ chối, tỷ lệ sẵn lòng hiến tặng cao hơn gấp bốn lần so với thông thường. Các chuyên gia Internet marketing cũng đang khai thác mạnh mẽ và đa dạng các lựa chọn mặc định này bằng cách chủ động thiết kế và gửi cho bạn những email và thông điệp tiếp thị trừ khi bạn chủ động từ chối nhận.

Các thiết kế mặc định thường có khuynh hướng giúp con người giải quyết, thay vì chống lại. Sức ì và sự trì trệ vốn là thiên tính tự nhiên ở con người, vì vậy chúng có thể trở thành công cụ hữu ích và hiệu quả cho bạn khi phải tìm cách gây ảnh hưởng lên các quyết định và hành vi của mọi người. Vì sao phải kêu gọi mọi người thay đổi trong khi chỉ cần một điều chỉnh nhỏ trong thiết kế mặc định là đã có thể khiến họ thay đổi ngay mà không đến một cái nhíu mày? Bất chấp sức hút và sự hiện diện phổ biến, các lựa chọn mặc định cũng có điểm yếu.

Tính thụ động là một trong số đó. Như đã thảo luận ở các chương

trước, điểm yếu này có thể làm phát sinh vấn đề khi bạn thuyết phục mọi người phải giữ đúng cam kết trong tương lai. Sử dụng thiết kế mặc định còn nảy sinh một vấn đề khác. Thực tế là, nơi lý tưởng để sử dụng thiết kế mặc định là ở những tình huống có sẵn duy nhất một phương án hành động tốt nhất, do vậy khi chúng ta muốn mọi người cân nhắc nhiều lựa chọn hơn trước khi ra quyết định hay điều chỉnh các lựa chọn theo nhu cầu cá nhân, thiết kế mặc định không có hiệu quả.

Vậy thì có nên từ bỏ các lựa chọn mặc định và thay vào đó sử dụng các chiến lược khác hiệu quả hơn? Chắc chắn không. May thay, ngành khoa học hành vi có thể gợi ý cho bạn một số thay đổi nhỏ giúp gia tăng hiệu quả của chiến lược lựa chọn mặc định mà không cần tốn thêm thời gian và nguồn lực nào.

Trong một chuỗi nghiên cứu, nhà nghiên cứu Punam Keller và đồng nghiệp đã chứng minh rằng chiến lược lựa chọn mặc định có thể được gia cố bằng một cách tiếp cận hai bước có tên gọi là "Lựa chọn tích cực được củng cố."

Cách tiếp cận Lựa chọn tích cực được củng cố trên bắt đầu bằng một thay đổi nhỏ trong thiết kế mặc định để thay vì phải chấp nhận hay từ chối một phương án nào đó thì mọi người được yêu cầu chỉ chọn một trong hai. Trong một thí nghiệm, Keller và đồng nghiệp phân chia nhân viên của một cơ sở giáo dục thành hai nhóm. Những người tham gia của cả hai nhóm đều có cơ hội tiêm một mũi vắc-xin ngừa cúm. Mũi tiêm này không chỉ bảo vệ sức khỏe mà còn giúp họ tiết kiệm phí bảo hiểm y tế mỗi tháng.

Nhóm đầu tiên (nhóm mặc định) được yêu cầu "Đánh dấu chọn nếu muốn tiêm mũi thuốc vào mùa thu này."

Tuy nhiên, thay vì thiết kế lựa chọn mặc định cho nhóm thứ hai, họ được đưa ra một lựa chọn chủ động giữa hai phương án như sau:

Tôi sẽ tiêm mũi thuốc cảm cúm vào mùa thu này.

hoặc

Tôi sẽ không tiêm mũi thuốc cảm cúm vào mùa thu này.

Kết quả là rất nhiều người sẵn sàng tiêm mũi trong điều kiện chọn lựa chủ động (62%) hơn so với trường hợp lựa chọn mặc định (42%). Kết quả này là bằng chứng vững chắc chỉ ra rằng tuy chiến lược mặc định đã khá thành công, hành động nhỏ yêu cầu thực

hiện một lựa chọn chủ động vẫn có thể tạo ra kết quả khác biệt và hiệu quả hơn rất nhiều.

Nhưng nhóm nghiên cứu vẫn chưa dừng lại đó. Họ tự hỏi có cách nào gia cố các lựa chọn chủ động hay không, và đáp án nằm ở một nguyên tắc căn bản của ngành khoa học thuyết phục: ác cảm thua lỗ. Đó là, xu hướng muốn tránh thua lỗ hay mất mát tồn tại rất mạnh mẽ trong mỗi con người. Để khám phá xu hướng này, những nhà nghiên cứu thử nghiệm một yếu tố tăng cường sự lựa chọn chủ động: cái sẽ khơi lên cảm giác thiệt thòi nếu những người tham gia không hành động.

Cụ thể, nhóm tình nguyện tham gia được yêu cầu chọn một trong hai phương án sau:

Tôi sẽ tiêm mũi thuốc vào mùa thu này để giảm rủi ro cảm cúm và tôi cũng muốn tiết kiệm 50 đô-la.

hay

Tôi sẽ không tiêm mũi thuốc vào mùa thu này ngay cả khi tôi có thể gặp rủi ro mắc cảm cúm cao hơn và thậm chí còn không tiết kiệm được 50 đô-la.

Một sự bổ sung nho nhỏ vào chiến lược lựa chọn chủ động – thêm vào thông tin cảnh báo mất mát – đã tạo ra khác biệt đầy ấn tượng. Bảy mươi lăm% số người tham gia thử nghiệm đã thể hiện mong muốn tiêm ngừa cảm cúm. Các kết quả ấn tượng này buộc Keller và các đồng nghiệp phải kiểm tra các cách tiếp cận tương tự bên ngoài phòng thí nghiệm, trong đó bao gồm một nghiên cứu thực địa quy mô lớn trên 11.000 thành viên của chương trình Pharmacy Benefit. Ở tất cả các trường hợp, chiến lược Củng cố Lựa chọn Chủ động đều hiệu quả hơn.

Dù các nghiên cứu nói trên đều được thực hiện trong lĩnh vực y tế cộng đồng mà mục tiêu là thuyết phục mọi người đi tiêm vắc-xin cảm cúm, cách tiếp cận Củng cố Lựa chọn Chủ động cũng sẽ hiệu quả trong những bối cảnh khác. Ví dụ, thay vì áp dụng cách tiếp cận mặc định tiêu chuẩn, nếu các công ty phát triển phần mềm mong muốn khuyến khích khách hàng từ phiên bản miễn phí có tính năng giới hạn cập nhật lên phiên bản đầy đủ phải trả phí thì họ nên thay đổi mẫu quảng cáo để người dùng có thể chủ động chọn giữa hai phương án. Đừng quên củng cố lựa chọn chủ động bằng cách chỉ ra những thiệt hại nếu người dùng tiếp tục sử dụng phiên bản miễn phí (ví dụ mất tính năng tải nhanh hơn và những

tính năng phụ trội khác).

Các định chế tài chính khi muốn thuyết phục khách hàng chuyển loại tài khoản tiết kiệm cũng có thể thiết kế một chiến lược lựa chọn chủ động chỉ ra tài khoản ưu việt có những tính năng nào tiện lợi hơn hẳn so với tài khoản hiện dùng của khách hàng ở ngay trên giao diện của ngân hàng trực tuyến. Bên cạnh đó, hãy nhớ chỉ ra những thiệt hại nếu khách hàng không đổi tài khoản. Người hiệu trưởng có thể cải thiện thành công hiệu quả thuyết phục phụ huynh đăng ký cho trẻ tham gia tuần lễ "Đi bộ đến trường" bằng cách yêu cầu các bậc cha mẹ chủ động lựa chọn giữa lái xe hay đi bộ đến trường vào một ngày cụ thể nào đó. Và cũng hãy nhắc họ nhớ rằng các bé sẽ có những cơ hội nào (tập thể dục, tiếp xúc xã hội, dễ gặp gỡ bạn bè hơn…) cũng như sẽ đánh mất những cơ hội nào nếu không đi bộ đến trường.

Dù thách thức là gì, then chốt để khởi động cách tiếp cận hai bước này không đổi. Đầu tiên, hãy tìm hai phương án mà bạn muốn đưa ra cho đối tượng chủ động chọn. Sau đó, thực hiện một bước đi nhỏ phụ trội nhằm củng cố phương án ưu tiên của bạn bằng cách chỉ ra các thiệt hai khả dĩ nếu đối tượng không chọn phương án đó.

Đây có thể là hai thay đổi nhỏ tạo ra những khác biệt TO LỚN trong thành công của bạn.

Chương 18

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể giảm xu hướng trì hoãn của con người? (Và cả của bạn!)

Trước đây, trong một báo cáo thường niên, công ty bán lẻ Hoa Kỳ Best Buy từng báo cáo rằng họ hưởng lợi hơn 40 triệu đô-la từ việc các khách hàng không sử dụng thẻ quà tặng trước ngày hết hạn. Hóa ra trường hợp này không cá biệt. Tower Group, một công ty ở Mỹ chuyên về nghiên cứu thị trường, ước tính tổng giá trị tiền bạc liên quan đến các thẻ quà tặng không được dùng trước thời điểm hết hạn sử dụng đạt gần 2 tỷ đô-la mỗi năm.

Biết đến sự tồn tại của những khoản tiền mặt thặng dư lớn không được tận dụng, vài nhóm bảo vệ người tiêu dùng đã kêu gọi đổi quy định, buộc nhà bán lẻ phải gia hạn ngày hết hạn thẻ quà tặng để mọi người có thêm thời gian sử dụng. Nhưng dựa trên những hiểu biết chúng tôi nhận ra được khi nghiên cứu cả một quá trình thuyết phục, cách thay đổi này không những không cải thiện mà còn khiến vấn đề tệ hơn. Do đó, cần phải có một cách tiếp cận hoàn toàn khác. Thực tế, chỉ cần thực hiện một thay đổi nhỏ trong cách tiếp cận là đã kích hoạt được động lực tiêu dùng chính ở mỗi người. Thay đổi nhỏ không tốn kém này không chỉ gia tăng khả năng anh họ của bạn sẽ sử dụng thẻ quà tặng 25 đô-la của Amazon.com do bạn tặng vào kỳ nghỉ trước, mà còn giúp bạn thuyết phục mọi người không trì hoãn những việc cần làm ngay hôm nay.

Tất cả chúng ta đều có lúc trì hoãn chuyện gì đó. Có thể là tập thể dục nhiều hơn một chút, bắt đầu một nghiên cứu mới, hay dọn cỏ... Vấn đề là rất nhiều người trong chúng ta đột nhiên trở nên sáng tạo xuất thần khi bị trì hoãn. Người Tây Ban Nha có câu

châm ngôn: “Ngày mai luôn là ngày bận rộn nhất của tuần.” Thường thì chúng ta hay nghĩ rằng con người trì hoãn những nhiệm vụ họ không thích làm. Nhưng thực tế là chúng ta cũng thường xuyên trì hoãn những nhiệm vụ thú vị kia mà. Tại sao lại như vậy?

Lý do là mọi người quá tập trung xử lý những gì thu hút sự chú ý của bản thân tại một thời điểm cụ thể. Họ cho rằng giải quyết xong cái gai trong mắt đó thì sau đó sẽ có nhiều thời gian tập trung làm những công việc thú vị hơn. Tất nhiên cái gai kia không phải là duy nhất, thường thì sẽ xuất hiện thêm một cái mới sau khi bạn nhổ được cái gai cũ. Có nghĩa là con người luôn tất bật không ngơi vì phải đi nhổ gai và rồi kết thúc một ngày mà chẳng thể nào hoàn thành được những công việc thú vị.

Nhận ra rằng trong thế giới bận rộn đầy ắp thông tin, mọi người thường trì hoãn những nhiệm vụ đáng làm cũng như không đáng làm, nhóm nghiên cứu Suzanne Shu và Ayelet Gneezy đã thiết kế một chuỗi thí nghiệm rất thú vị. Qua đó, họ phát hiện ra rằng một thay đổi nhỏ ở thông tin thời hạn có thể tạo ra hiệu ứng đáng kinh ngạc và tuyệt vời lên khả năng hoàn thành nhiệm vụ của con người.

Trước khi bắt đầu, nhóm nghiên cứu yêu cầu mọi người đánh giá mức độ hấp dẫn của thẻ quà tặng mua cà phê và bánh có giá trị 6 đô-la ở một cửa hàng bánh hảo hạng tại địa phương. Họ cũng đánh giá khả năng mọi người sẽ sử dụng thẻ quà tặng. Những người tham gia không biết rằng các tấm thẻ có giá trị tiền mặt như nhau nhưng khác nhau về thời hạn sử dụng: một thẻ có thời hạn sử dụng trong ba tuần và một thẻ khác là hai tháng. Khi được yêu cầu đánh giá, những thẻ quà tặng có thời hạn dài hơn dường như giúp khích lệ khách hàng tốt hơn so với những thẻ còn lại.

Điều thú vị còn ở chỗ, hóa ra những đánh giá tích cực cũng có ảnh hưởng lên dự đoán liệu mọi người có sử dụng thẻ quà tặng hay không. Gần 70% những người đánh giá thẻ quà tặng có thời hạn hai tháng nói rằng họ sẽ sử dụng thẻ này, trong khi đó chỉ khoảng 50% với thẻ thời hạn 3 tuần. Rõ ràng mọi người đều thích sự linh động của thẻ quà tặng có thời hạn dài. Trong phần giới thiệu của cuốn sách này chúng tôi đã nhắc đến khả năng dự báo hành vi tương lai kém cỏi của con người. Vậy có khi nào mọi người yêu thích thẻ quà tặng thời hạn dài nhưng lại có xu hướng sử dụng thẻ quà tặng thời hạn ngắn nhiều hơn?

Đó chính là cái mà những nhà nghiên cứu muốn kiểm tra và kết

quả họ thu được thật đáng kinh ngạc. Bất chấp dự đoán của đối tượng tham gia, số người nhận thẻ quà tặng thời hạn ngắn thực sự ghé thăm cửa hàng nhiều hơn gấp năm lần so với những người nhận thẻ quà tặng thời hạn dài. Mọi người thích thẻ quà tặng thời hạn dài vì họ có nhiều thời gian sử dụng hơn; tuy nhiên, chính điều này lại khiến họ ít sử dụng hơn.

Trong bước kiểm tra cuối cùng để bảo đảm kết quả của thí nghiệm thực sự đang khai thác thiên hướng trì hoãn chứ không phải yếu tố khác, nhóm nhà nghiên cứu thực hiện một chuỗi các khảo sát sau đó. Những người đã sử dụng thẻ quà tặng cho biết họ đã có một trải nghiệm lý thú và quý giá. Những người không sử dụng thẻ quà tặng thể hiện sự tiếc nuối và đồng tình với các phát biểu kiểu như "Tôi quá bận và đã hết hời gian" hay "Tôi cứ nghĩ sẽ sử dụng nó sau này" chứ không phải những lý giải như "Tôi quên," "Tôi không thích bánh bột," hay "Mất công quá đi."

Nghiên cứu này gợi ý một thay đổi nhỏ tức thì giúp bạn thuyết phục khách hàng chấp nhận các đề nghị và đề xuất. Thay vì đặt ra thời hạn dài để thu hút khách hàng mục tiêu với suy nghĩ sai lầm rằng làm vậy sẽ khiến đề nghị trở nên hấp dẫn hơn, nghiên cứu này cho rằng nên sử dụng các khung thời gian ngắn hơn. Ví dụ, một công ty phần mềm tìm cách thúc đẩy người dùng đăng ký mới có thể cải tiến các hộp thoại quảng cáo từ những lời kêu gọi tiêu chuẩn "Đăng ký ngay bây giờ," "Hỏi lại tôi vào ngày mai," "Hỏi lại tôi vào tuần sau" thành "Đăng ký ngay," "Hỏi lại tôi vào ngày mai," và "Nhắc lại trong 3 ngày tới (ngày đăng ký cuối cùng)." Bên cạnh đó, công ty cũng có thể chào mới các tiện ích hay phần thưởng bổ sung để khuyến khích đăng ký sớm.

Một cố vấn tài chính hay giám đốc đầu tư đang phải thuyết phục nhà đầu tư tiềm năng tham gia một hội thảo hay buổi thuyết trình trực tuyến về chủ đề mẹo đầu tư mới nhất có thể gia tăng tỷ lệ đăng ký bằng cách thay đổi "ngày đăng ký" trên thư mời thành một ngày gần thay vì xa hơn. Hiện tượng này nhất quán với những nghiên cứu khác cho thấy rằng những thư mời điện tử với thời hạn cụ thể và gần hơn thời điểm hiện tại có tỷ lệ đăng ký qua nhấp chuột cao hơn 8%.

Cuối cùng, nếu người bạn đời, bạn bè hay đối tác kinh doanh của bạn đã hứa hẹn chia sẻ một chai rượu vang ngon lành với bạn nhưng vẫn trì hoãn để chờ đến một dịp đủ đặc biệt, Shu và Gneezy có thể cho bạn một gợi ý trích từ một cảnh trong bộ phim đình đám Sideways (Tình yêu nơi quán rượu):

Miles: Có vài chai rượu tôi vẫn để dành. Tôi nghĩ chai quý nhất là Cheval Blanc 1961.

Maya: Anh có một chai Cheval Blanc 1961 mà không uống ư?... Giờ có khi đã quá muộn rồi. Anh còn chờ gì nữa?

Miles: Tôi không biết. Một dịp đặc biệt. Với đúng người. Đúng ra là để dành cho lễ kỷ niệm mười năm đám cưới của tôi.

Maya: Ngày anh mở chai Cheval Blanc 1961 chính là dịp đặc biệt đấy.

Chương 19
Thay đổi LỚN NHỎ giữ chân khách hàng lại với bạn?

Trong bản nhạc đình đám "Should I stay or should I go?" từng xuất hiện trên chương trình 100 bài hard rock vĩ đại nhất của đài VH1 vào năm 1981, ở ngay nhan đề ban nhạc Anh Quốc The Clash nêu lên một câu hỏi "Tôi nên ở hay nên rời đi?" Đến ngày nay, tức hơn 30 năm kể từ khi bài hát ra đời, chúng ta vẫn thường xuyên trăn trở về vấn đề này – không chỉ trong tình yêu mà còn trong cả việc kinh doanh.

Mỗi ngày, hàng triệu khách hàng tự hỏi bản thân: "Tôi nên ở hay nên đi?" khi đang xếp hàng chờ đợi được phục vụ và không biết còn phải chờ đợi bao lâu nữa. Khách mua sắm có thể chuyển hàng với hy vọng sớm được phục vụ hơn. Những người truy cập website có thể tải lại trình duyệt với hy vọng quá trình tải tài liệu sẽ nhanh hơn. Khách hàng liên hệ trung tâm hỗ trợ qua điện thoại có thể ngừng cuộc gọi hiện tại và gọi lại sau với hy vọng thời gian chờ sẽ ngắn hơn. Chúng ta có thể đang sống trong thế giới vận hành với tốc độ chóng mặt cùng khả năng xử lý lượng thông tin khổng lồ, ấy vậy mà chúng ta vẫn phải bỏ ra một khoảng thời gian đáng kể để xếp hàng (hay chờ trên mạng).

Với việc trung bình mỗi công dân Mỹ có thể dành ra đến hai năm cuộc đời để xếp hàng chờ, các nhà nghiên cứu Narayan Janakiraman, Robert Meyer và Stephen Hoch đã tìm cách nhận diện các yếu tố điển hình khiến mọi người phải xếp hàng chờ đợi, cũng như đâu là những lý do khiến họ hoàn toàn từ bỏ hành động chờ đợi. Nghiên cứu phát hiện rất nhiều thay đổi nhỏ quan trọng mà các đơn vị kinh doanh hay tổ chức dịch vụ có thể áp dụng nhằm cải thiện tỷ lệ giữ chân khách hàng, tỷ lệ hài lòng và điểm số dịch vụ.

Trọng tâm của nghiên cứu này là quan niệm cho rằng lời khuyên "phải có lý do gì đó thì người ta mới chịu khó đi xếp hàng" hiếm khi được thấu hiểu. Ví dụ, nghiên cứu cho thấy một phần ba số người liên hệ tổng đài điện thoại sẽ cúp máy và gọi lại chủ yếu vì mất kiên nhẫn. Thú vị thay, cách làm này không mang lại nhiều lợi ích vì thông thường những người này sẽ phải gọi lại vào một thời điểm nào đó trong tương lai đồng thời làm tăng thời gian chờ đợi tích lũy.

Khi nhìn qua lăng kính của ngành khoa học thuyết phục, việc ra quyết định "Tôi nên ở hay nên đi?" chạm đến hai động lực căn bản nhưng mâu thuẫn nhau ở con người. Một mặt, càng chờ đợi lâu thì con người càng nhiều khả năng hướng sự chú ý sang các hoạt động khác thay vì chờ đợi. Khi đó, không tham gia những hoạt động như dự tính ban đầu là "mất mát" và, vì con người vốn dĩ muốn tránh tổn hại nhiều nhất có thể, những người xếp hàng rời khỏi hàng chỉ để tránh những mất mát tương lai.

Tuy nhiên, mọi chuyện không phải lúc nào cũng đúng như vẻ bên ngoài. Một lập luận khả dĩ khác là những người xếp một hàng đã đưa ra cam kết chủ động và nguyên tắc nhất quán sẽ giữ họ lại trong hàng. Mỗi phút giây chờ đợi trôi qua, có thể động lực tiếp tục chờ đợi thực sự gia tăng và họ đang tiến gần hơn đến mục tiêu.

Do đó, trong tình huống mâu thuẫn giữa nhu cầu né tránh mất mát và hành động nhất quán, mọi người thường sẽ làm gì? Trong nghiên cứu của mình, Janakiranman và đồng nghiệp nhận thấy rằng hầu hết mọi người thường đưa ra quyết định tệ nhất là ngừng chờ đợi khi đã đi đến nửa chặng đường. Chắc hẳn quyết định thiếu sáng suốt này nảy sinh từ cảm giác khó chịu, bực tức và không hài lòng. Đây là tình huống không mong đợi nếu những người đang chờ đợi là khách hàng của bạn.

Câu hỏi ở đây là: Chúng ta có thể làm gì để giảm thiểu cảm giác này và giảm số lượng khách hàng cúp máy trước khi nói chuyện với tổ chức của bạn? Đáp án hiển nhiên là thuê và đào tạo thêm nhiều tổng đài viên hơn hay giảm thời gian chờ cuộc gọi bằng cách phân tích nhu cầu và năng lực, sau đó quản lý tất cả hiệu quả hơn. Các hoạt động này đều quan trọng, chúng đòi hỏi nhiều công sức và chi phí. Vì cuốn sách này hướng đến việc triển khai các chiến lược nhỏ bé và ít tốn kém nguồn lực, chúng ta có thể làm gì khác? Trong nghiên cứu của mình, bao gồm các thí nghiệm trong phòng thí nghiệm và thực địa từ một tổng đài ở Ấn Độ, Janakiraman và đồng nghiệp kiểm tra một thay đổi LỚN NHỎ dễ

triển khai và thí nghiệm này cho thấy những kết quả tích cực: Gây xao nhãng và tạo ra các hoạt động căn bản khác để giữ những người xếp hàng bận rộn trong thời gian chờ đợi cũng như giảm đáng kể tỷ lệ cúp máy ngang. Tương đối đơn giản nhưng rất hiệu quả.

Chúng tôi tự hỏi liệu cách tiếp cận này có thể trở thành cơ hội biến trải nghiệm khó chịu với hầu hết mọi người thành một trải nghiệm tích cực và thậm chí gia tăng lòng trung thành hay không. Các định chế tài chính có thể cung cấp cho khách đang chờ điện thoại những mẹo quản lý tiền bạc đơn giản qua hệ thống ghi âm tự động. Với ngân hàng là những bài học dạy trẻ nhỏ về tiền bạc. Một nhân viên phục vụ nhà hàng, thay vì để những bộ lót chén dĩa có công dụng kép là làm đồ chơi cho bọn trẻ tô màu, có thể trao các bé lại cho cha mẹ đang chờ đến lượt ngồi vào bàn. Các đại sứ quán với hàng người dài chờ đợi nộp đơn xin hộ chiếu có thể gây xao nhãng bằng cách phát những tờ thông tin với các câu nói, từ ngữ thông dụng và phong tục địa phương, ví dụ như chuyện tiền boa (hay xếp hàng!), mà những người đứng chờ trong hàng có thể cảm thấy hữu ích cho chuyến đi sắp tới của mình.

Nói đến chủ đề xao nhãng, chúng tôi nhớ đến hai ví dụ tuyệt vời. Ví dụ đầu tiên liên quan đến một độc giả của trang blog INSIDE INFLUENCE. Người này kể câu chuyện một khách hàng gọi điện cho công ty cung cấp dịch vụ di động và được nhân viên dịch vụ thông báo rằng hệ thống đang bị chậm và để tránh chờ đợi, cô sẽ gọi lại anh sau. Vì đã chờ đợi khá lâu mới đến lượt mình, người khách hàng này không chịu cúp máy và thay vào đó khăng khăng chờ. Nhân viên dịch vụ trả lời: "Dạ được thưa ông, nếu như vậy thì ông vui lòng cho tôi biết tên bài hát yêu thích của ông." Người khách hoàn toàn ngạc nhiên với câu hỏi không liên quan nhưng vẫn trả lời. Hãy hình dùng sự ngạc nhiên của ông này khi vừa nghe câu trả lời, "New York, New York,' của Frank Sinatra," thì cô nhân viên kia đã hát bài hát này cho ông nghe.

Ví dụ thứ hai là về biên tập viên người Anh của chúng tôi. Anh này kể rằng khi gọi cho Đơn vị Bảo vệ Mèo và bắt đầu chờ máy, thay vì nghe nhạc chờ như thông thường, anh được nghe tiếng "rừ rừ" đặc trưng của loài mèo.

Do đó, thay đổi LỚN NHỎ ở các công ty là cho phép mọi người cá nhân hóa các lựa chọn nhạc chờ. Chúng tôi chọn gì à?

Tất nhiên là nhóm The Clash rồi!

Chương 20

Thay đổi LỚN NHỎ nào biến tiềm năng thành hiện thực?

Giả sử bạn đang muốn thuyết phục khách hàng ký vào một thỏa thuận béo bở. Hay có lẽ bạn đang định vị bản thân như là ứng viên hàng đầu cho công việc hay cơ hội thăng tiến mới. Liệu có hiệu quả hơn khi nhấn mạnh vào các kinh nghiệm và thành công quá khứ hay không? Hay bạn nên tập trung vào tiềm năng bản thân, nhấn mạnh với khách hàng và nhà tuyển dụng những gì bạn có thể đáp ứng cho họ trong tương lai?

Trong một khảo sát nhanh (và thực sự rất thiếu khoa học) mà một trong số chúng tôi đã thực hiện với các đồng nghiệp trong văn phòng, đáp án cho câu hỏi này rất rõ ràng. Bạn nên tập trung vào kinh nghiệm và thành tựu quá khứ. Thoạt nhìn, điều này dường như hợp lý. Thành quả thực rõ ràng có tính thuyết phục cao hơn tiềm năng đạt được thứ gì đó trong tương lai vì một lý do rất rõ ràng: Các thành quả là cái đã gặt hái được. Chúng cụ thể. Không có gì phải nghi ngờ. Theo đó, khi tất cả điều kiện không đổi, nếu phải chọn công ty nào sẽ nhận được hợp đồng béo bở, phần lớn mọi người đều chọn công ty với nhiều năm kinh nghiệm và có hàng đống những giải thưởng ngành chứ không phải doanh nghiệp non trẻ mới xuất hiện chỉ sở hữu tiềm năng làm tốt công việc. Tương tự, đối tượng tiềm năng hơn cho cơ hội thăng tiến là ứng viên đã đạt được thành công rực rỡ trong sự nghiệp chứ không nhất thiết là ứng viên có tiềm năng thành công.

Nhưng thực tế không phải lúc nào cũng vậy. Chúng ta hãy tham khảo ví dụ đàm phán những khoản thù lao kếch xù của các ngôi sao thể thao dựa trên cơ sở tiềm năng tương lai. Cựu tiền vệ NFL JaMarcus Russell là cầu thủ ký được hợp đồng đầu tiên trong đợt tuyển quân năm 2007 của NFL với giá khủng: đầu quân cho

Oakland Raiders với giá 61 triệu đô-la. Rõ ràng, đội Raiders nhận ra tiềm năng to lớn của Russell và do đó bỏ ra một khoản tiền lớn để có được sự phục vụ của anh. Tiềm năng của cầu thủ này đã không bao giờ được trở thành sự thành công trên sân cỏ. Trong thế giới kinh doanh, rất nhiều ứng viên tiềm năng thiếu kinh nghiệm đã vượt mặt các ứng viên có kinh nghiệm hơn trong cuộc đua thăng tiến. Và nếu từng làm công việc phát triển kinh doanh hay bán hàng, bạn đôi khi mất hợp đồng vào tay đối thủ, người ít nhất trên giấy tờ, chưa đạt đến trình độ kinh nghiệm và thành tựu quá khứ ngang bằng bạn.

Vậy thì khi cần thuyết phục mọi người, bạn nên tập trung vào đâu: tiềm năng hay thực tế?

Theo các nhà khoa học thuyết phục Zakary Tormala, Jayson Kia và Michael Norton (đồng tác giả cuốn sách Happy Money [Đồng tiền vui vẻ]), bạn nên tập trung vào tiềm năng vì nó thực hiện xuất sắc một nhiệm vụ gì đó có vẻ thuyết phục người ra quyết định hơn việc đã thực sự xuất sắc thứ đó. Nói cách khác, lời hứa tiềm năng thường sáng chói hơn thực tế.

Trong một nghiên cứu, Tormala và đồng nghiệp yêu cầu những người tham gia đánh giá một ứng viên ứng cử một vị trí cao cấp ở bộ phận ngân hàng của một tập đoàn. Tất cả thành viên tham gia đều biết ứng viên có bằng đại học ở Đại học Cornell, chuyên ngành kinh tế học với điểm trung bình 3,82, và có bằng cao học quản trị kinh doanh ở Đại học New York. Tuy nhiên, vài người tham gia biết rằng ứng viên có hai năm kinh nghiệm liên quan trong ngành ngân hàng và gần đây đã nhận điểm 92/100 trong bài kiểm tra Đánh giá Thành tựu Lãnh đạo, trong khi những người tham gia khác lại biết ứng viên này không có kinh nghiệm ngân hàng và gần đây nhận điểm 92/100 trong bài kiểm tra Đánh giá Tiềm năng Lãnh đạo. Tất cả những người tham gia đều được cho biết bài kiểm tra đánh giá hiệu quả công việc của ứng viên trong hai năm tới.

Đáng kinh ngạc thay, những thành viên tham gia tin rằng ứng viên thuộc nhóm tiềm năng sẽ thành công hơn so với ứng viên thuộc nhóm thành tựu. Kết quả này mâu thuẫn với thực tế ứng viên này ít phù hợp hơn vì không có kinh nghiệm nào liên quan. Thú vị là khi được yêu cầu dự đoán ứng viên nào sẽ trở nên xuất sắc hơn sau năm năm, những người tham gia vẫn chọn ứng viên thuộc nhóm tiềm năng. Trong một nghiên cứu tiếp theo, Tormala và đồng nghiệp tìm thấy kết quả tương tự khi mọi người phải chọn lựa giữa hai ứng viên dị biệt về tiềm năng và thành tựu

nhưng tương đồng ở mọi khía cạnh khác. Những kết quả này minh chứng cho quyền lực của tiềm năng.

Hóa ra sức mạnh thuyết phục của tiềm năng không chỉ đúng trong môi trường tuyển dụng. Tormala và đồng nghiệp cũng phát hiện các bằng chứng thể hiện xu hướng yêu thích tiềm năng ở một môi trường mang tính tiêu dùng cao hơn, nhóm người dùng mạng xã hội. Trong nghiên cứu, những người dùng Facebook đọc các bình luận về một nghệ sĩ hài. Phân nửa đọc những bình luận nhấn mạnh tiềm năng của người nghệ sĩ như: "Gã này có thể trở thành ngôi sao lớn tiếp theo" và "Năm sau, tất cả mọi người sẽ nói về anh này." Phân nửa còn lại đọc các bình luận nhắc đến thành tựu của người nghệ sĩ hài như: "Những nhà phê bình nói rằng anh này sẽ trở thành ngôi sao lớn tiếp theo" và "Tất cả mọi người đang nói về gã này."

Tương tự như tình huống tuyển dụng ngân hàng đã minh chứng mạnh mẽ cho thiên hướng ưa thích tiềm năng nhiều hơn thành tựu, những người dùng Facebook thể hiện sự quan tâm (đo lường bằng tỷ lệ nhấp chuột) và yêu thích (đo lường bằng tỷ lệ người hâm mộ) cao hơn rất nhiều khi đọc các bình luận về tiềm năng của nghệ sĩ hài.

Tại sao lại như vậy?

Những nhà nghiên cứu tin rằng mọi người quan tâm tiềm năng nhiều hơn thực tế vì thực tế đã xảy ra và hoàn toàn chắc chắn. Dù tiềm năng là cách tiếp cận bất lợi hơn, sự bất định trong đánh giá một cá nhân là một lợi thế. Nó thu hút nhiều sự quan tâm hơn.

Vậy có đúng là khi phải ra quyết định, con người xem tiềm năng là yếu tố quyết định đáng tin cậy hơn so với thực tế? Khó lòng là vậy. Nhưng vì tiềm năng có thể gây chú ý, chúng ta nên áp dụng hiểu biết này trong các thông điệp thuyết phục. Các tác giả của nghiên cứu chính là người đã đưa ra khuyến nghị này. Theo họ, nên ngay lập tức cung cấp thông tin bổ trợ sau khi đã hướng sự chú ý vào tiềm năng (ví dụ lời khen từ một nguồn đáng tin cậy, điểm số lãnh đạo cao hay vài thông điệp thuyết phục khác), khi đó khả năng nhận được thái độ ưu ái hoặc ấn tượng tốt sẽ cao hơn.

Giả sử bạn phải thuyết phục một khách hàng tiềm năng. Bạn nghĩ rằng lợi thế cạnh tranh của công ty bạn là sự kết hợp giữa kinh nghiệm và những phương pháp tư duy mới. Khi đó, bạn nên chú ý đến điểm nhỏ sau: thứ tự trình bày các lợi thế. Thông điệp trước tiên nên hướng khách hàng chú ý vào lợi thế tiềm năng của đề

xuất, theo sau là các ví dụ về những thành tựu chuyển giao của tổ chức trong quá khứ.

Tương tự, nếu đang ứng tuyển một vị trí hay đang xác nhận năng lực cho một ứng viên, sẽ hiệu quả hơn nếu bắt đầu bằng cách nhấn mạnh tiềm năng mà bản thân bạn (hay ứng viên mà bạn đang xác nhận) sẽ mang lại khi đảm đương vai trò mới thay vì nhắc đến kinh nghiệm quá khứ. Cách làm này sẽ gia tăng cơ hội thu hút sự quan tâm của nhà tuyển dụng, những thông tin thành tựu và kinh nghiệm sau đó sẽ được chú ý hơn. Một ví dụ khác, các học sinh trung học nên nhấn mạnh tiềm năng bản thân ở đầu phần bài viết giới thiệu bản thân trong hồ sơ nộp đơn vào đại học.

Một chuyên viên môi giới bất động sản đang phải tiếp thị một tài sản không được ưa thích có thể tạo ra một hình dung có lợi trong tâm trí người mua bằng cách tập trung vào tiềm năng của tài sản. Ví dụ, người này có thể nhấn vào khả năng chuyển đổi tòa nhà đang xuống cấp thành một văn phòng tại nhà, một điểm trú ẩn tuyệt vời cho mẹ vợ hoặc gợi ý cơ hội "hiện thực hóa giấc mơ của bạn bằng dự án cải tạo này."

Nhấn mạnh tiềm năng rất quan trọng với những ứng viên ít kinh nghiệm hơn so với đối thủ cạnh tranh. Trong tình huống này, ứng viên không nên tập trung vào kinh nghiệm mà nên nhấn mạnh tiềm năng. Liệu chỉ thay đổi đơn giản này có đủ để bạn nhận được công việc mong muốn hay không? Có thể không, nhưng nó ít nhất có thể mở ra cánh cửa đến với buổi phỏng vấn nơi bạn có thể tận dụng rất nhiều thay đổi LỚN NHỎ khác trong cuốn sách này để thu về kết quả tốt hơn.

Chương 21

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể gia tăng hiệu quả những cuộc họp?

Nếu tin vào chân lý trong câu nói "cuộc họp là nơi ghi các biên bản và lãng phí thời gian" thì nhiều khả năng bạn đã từng bước ra khỏi vài cuộc họp và tự hỏi mình đạt được gì từ những cuộc họp này. Hơn 25 năm trước, chuyên gia tâm lý Garold Stasser và William Titus đã xuất bản nghiên cứu thu được từ các hội thảo của mình về cách thức giao tiếp của con người trong các nhóm ra quyết định. Dù tuổi đời đã hơn một phần tư thế kỷ, nghiên cứu này vẫn rất hữu ích cho ngày nay.

Hai chuyên gia tâm lý nói trên thấy rằng mọi người tiêu tốn một lượng thời gian đáng kể trong cuộc họp chỉ để lắng nghe trao đổi với nhau những việc mà ai cũng biết rồi. Thậm chí tệ hơn nữa là những người bước vào cuộc họp với thông tin mới – thông tin chỉ có họ biết – thường không thể truyền tải thông tin này cho những người còn lại.

Kết quả: các quyết định thường chỉ đạt chất lượng trung bình và có khi xuống đến mức kém.

Các nghiên cứu gần đây hơn đã xác nhận kết quả này. Ví dụ, James Larson Jr. và đồng nghiệp tổ chức một nghiên cứu trong đó nhiều bác sĩ được cho xem những đoạn phim về hai tình huống y tế cụ thể. Các bác sĩ được chia thành hai nhóm và hai nhóm này không nhận ra rằng họ đang xem hai đoạn phim có chút khác biệt. Bên cạnh đó, vài bác sĩ nhận được chút ít thông tin về tình huống y tế. Kết quả là, tất cả bác sĩ đều nhận được vài mẩu thông tin liên quan đến hai tình huống y tế nhưng không ai nhận được tất cả thông

tin.

Sau khi xem đoạn phim, họ được yêu cầu thảo luận về hai tình huống và đưa ra kết luận chẩn đoán và phương pháp điều trị. Nhóm nghiên cứu đã rất khéo léo sao cho bảo đảm rằng quyết định chẩn đoán và điều trị chính xác nhất chỉ có thể được thực hiện nếu tất cả bác sĩ đóng góp ý kiến cá nhân cho nhóm. Họ khám phá ra rằng hoạt động chia sẻ và tổng hợp thông tin hiếm khi xảy ra ở cấp độ cần thiết để cho ra các chẩn đoán chính xác. Kết quả là, quá trình ra quyết định không tối ưu dẫn đến các phương pháp điều trị tồi. Nói ngắn gọn, đó là một kết quả tệ.

Vậy có thể làm gì để đảm bảo rằng thông tin được trao đổi tự do và hiệu quả? Dưới đây là bốn thay đổi LỚN NHỎ bạn có thể thực hiện trong những cuộc họp ở công sở và tại nhà.

Thay đổi nhỏ tạo ra khác biệt lớn đầu tiên là yêu cầu người tham gia nộp thông tin trước cuộc họp. Nghe có vẻ hiển nhiên nhưng cách làm này hiếm khi trở thành quy tắc của cuộc họp. Thực hiện thay đổi nhỏ này có thể dẫn đến những đóng góp ít bị ảnh hưởng bởi những người khác hơn. Nó đặc biệt hiệu quả với những cuộc họp động não tìm kiếm ý tưởng mới: Yêu cầu đóng góp trước cuộc họp thường gia tăng số lượng ý tưởng, từ đó có thể cho ra nhiều ý tưởng hơn. Cách tiếp cận tương tự có thể áp dụng cho các buổi đào tạo và cuộc gặp gia đình. Ví dụ, khi gặp phải một tình huống hay thách thức đòi hỏi ý kiến chung của tất cả thành viên nhóm, thay vì yêu cầu mọi người nộp ý tưởng và đề xuất cùng lúc, cách làm hiệu quả hơn là yêu cầu mọi người dành thời gian tĩnh lặng suy nghĩ về những ý tưởng của bản thân, viết ra và nộp ý tưởng. Làm vậy có thể đảm bảo các ý tưởng sâu sắc từ các thành viên trầm tính hơn không bị lấn át bởi các thành viên hoạt ngôn. Thay đổi nhỏ này chẳng mất gì trừ vài phút im lặng.

Thay đổi nhỏ tạo ra khác biệt lớn thứ hai là bảo đảm rằng người dẫn dắt cuộc họp luôn phát biểu sau cùng. Những người dẫn dắt cuộc họp rất thường xuyên không nhận ra ảnh hưởng của bản thân lên toàn nhóm. Nếu một lãnh đạo, quản lý hay người lớn trong gia đình đóng góp ý tưởng đầu tiên, các thành viên của nhóm thường sẽ nghe theo một cách vô thức, từ đó làm mất đi những ý tưởng và góc nhìn đa dạng khác. Để tránh tạo ra ảnh hưởng có hại này, người lãnh đạo nên kêu gọi mọi người góp ý trước khi công khai đưa ra ý kiến của riêng mình.

Thứ ba là sử dụng danh sách kiểm tra. Các bác sĩ giờ đây đang dần sử dụng cách này để bảo đảm họ không đưa ra các quyết định

chưa phải là tối ưu và luôn đi theo hướng đi tổng quát đúng đắn. Như Atul Gawande đã nhắc đến trong cuốn sách The Checklist Manifesto[9], danh sách này liệt kê các hạng mục quá hiển nhiên nhưng thường bị quên lãng như: Đúng bệnh nhân chưa? Tôi có hồ sơ y tế của người bệnh chưa? Người bệnh có bị dị ứng không? Tôi có biết nhóm máu của người bệnh không?

[9] Cuốn sách này từng được xuất bản ở Việt Nam với nhan đề Phút dừng lại của người thông minh.

Giống như cách người phi công dùng danh sách kiểm tra trước khi cất cánh, người tổ chức cũng nên cân nhắc lại các hạng mục quan trọng trước mỗi cuộc họp. Những người cần dự họp đã đến chưa? Sự cân bằng ở khía cạnh chuyên môn thỏa đáng chưa? Có ai sắp dự họp sẽ bất đồng theo cách tích cực không?

Cuối cùng, nghiên cứu gần đây thực hiện bởi Juliet Zhu và J. J. Argo cho rằng thay đổi nhỏ tinh tế trong cách bố trí chỗ ngồi có thể ảnh hưởng lên sự chú ý của những người tham gia. Ví dụ, bố trí chỗ ngồi theo hình tròn thường kích thích nhu cầu gắn kết nhóm của con người. Kết quả là, họ tập trung hơn vào mục tiêu chung của nhóm và dễ đồng thuận hơn với các thông điệp và đề xuất có lợi cho nhóm hơn các lợi ích của từng cá nhân. Tuy nhiên, hiệu ứng này đảo nghịch khi quay về cách bố trí chỗ ngồi như bình thường (hình chữ L) hoặc hình vuông. Hiệu ứng này kích thích nhu cầu trở nên độc nhất ở mỗi người. Theo đó, mọi người sẽ ưu ái các thông điệp và những đề xuất mang tính vị kỷ cho phép họ nâng cao chủ nghĩa cá nhân hơn.

Những nhà nghiên cứu kết luận rằng nếu mục tiêu của cuộc họp là kiến tạo một môi trường mang tính hợp tác, cách bố trí chỗ ngồi theo vòng tròn sẽ hữu ích hơn. Dựa vào điều này, người trưởng nhóm chịu trách nhiệm khuyến khích nhân viên xây dựng các bước hành động thúc đẩy mọi người phải làm việc với nhau nên bố trí chỗ ngồi thành hình vòng tròn. Cách làm này càng trở nên quan trọng hơn nếu bạn có những nhân viên nổi tiếng thích tách mình khỏi tập thể.

Tuy nhiên, nếu trưởng nhóm cần người nhân viên tập trung vào các hành động mang tính cá nhân, cách bố trí chỗ ngồi có góc cạnh, ví dụ như hình vuông hay hình chữ nhật, có thể là một lựa chọn tốt hơn.

Tất nhiên, trong vài trường hợp, cuộc họp có thể bao quát cả hai mục đích hợp tác tập thể và tập trung vào cá nhân. Kết quả là, bạn

có thể phải thay đổi vị trí ngồi trong thời gian diễn ra cuộc họp. Ví dụ, khi cần mọi người hợp tác và làm việc chung trong phần đầu cuộc họp, bạn nên bố trí chỗ ngồi theo hình tròn. Sau đó, bạn thay đổi cách bố trí để mọi người ngồi theo hình có góc cạnh khi trọng tâm của cuộc họp chuyển sang những chủ đề đòi hỏi tập trung vào từng cá nhân. Một điều chỉnh nhỏ khác là sắp xếp mọi người vào những vị trí cụ thể thay vì cho phép tự chọn chỗ (hãy nhớ, ngưu tầm ngưu, mã tầm mã). Mọi chuyên gia tổ chức tiệc cưới đều biết những vị khách mời sẽ cực kỳ tuân thủ "yêu cầu của ban tổ chức" khi bạn in tên khách lên những tấm thẻ đặt trên bàn.

Chương 22

Thay đổi LỚN NHỎ nào đảm bảo bạn ăn mặc đúng để thành công?

Bạn dành nhiều thời gian và công sức đeo bám, cuối cùng mọi nỗ lực cũng đã bắt đầu sinh hoa kết trái. Điện thoại reng. Đó là cú điện thoại từ viên thư ký cá nhân của một khách hàng quan trọng có tiềm năng sinh lãi mà bạn hằng ao ước. Anh này gọi để xác nhận cuộc hẹn tuần sau. Bạn nhanh chóng tự khen thưởng bản thân trước khi chuyển sự chú ý sang việc lập kế hoạch cho cuộc hẹn. Những cuộc hẹn như vậy rất quý giá và bạn chỉ có cơ hội duy nhất này để tạo ấn tượng tốt trong mắt khách hàng. Bạn muốn xuất hiện với hình ảnh uy tín, đáng tin cậy, thân thiện, dễ mến, xởi lởi và có sức ảnh hưởng.

Vậy bạn nên mặc trang phục như thế nào?

Trong nhiều năm, các nhà khoa học thuyết phục đã nghiên cứu sức ảnh hưởng của quần áo lên con người. Nhà tâm lý xã hội Leonard Bickman có lẽ là cái tên nổi tiếng nhất với nhiều nghiên cứu chứng minh sức ảnh hưởng đầy quyền lực của quần áo đẹp. Ông đã tổ chức nhiều thí nghiệm trong đó nhóm nghiên cứu chặn người đi đường bất kỳ và đưa ra một yêu cầu. Đôi khi là nhặt mẩu rác bị ai đó vứt xuống đường, đứng ở một điểm chờ xe buýt cụ thể, hay thậm chí – và đây là yêu cầu yêu thích của chúng tôi – yêu cầu bỏ một đồng tiền xu vào máy đỗ xe để giúp người hoàn toàn xa lạ.

Trong từng thí nghiệm, Bickman không thay đổi gì ngoài bộ quần áo của người nhờ giúp đỡ. Đôi người người này ăn mặc quần áo kiểu thông thường, lúc lại mặc bộ đồng phục nhân viên bảo vệ. Thú vị thay, trong các khảo sát được thực hiện trước đó, phần lớn người tham gia đánh giá thấp tầm ảnh hưởng của bộ đồng phục lên quyết định tuân thủ yêu cầu. Tất nhiên, kết quả thí nghiệm lại

cho thấy một câu chuyện hoàn toàn khác. Con số tuân thủ yêu cầu của người mặc đồng phục nhân viên bảo vệ cao hơn bình thường gấp hai lần.

Các nghiên cứu khác gần đây cũng cho ra kết quả tương tự. Ví dụ, một nghiên cứu ở Anh Quốc phát hiện ra rằng mọi người nhiều khả năng ghi nhớ các thông điệp y tế mà họ nhận được từ một người đeo một ống nghe bác sĩ hơn so với người không có ống nghe. Điểm thú vị là vật dụng này không bao giờ được sử dụng. Ngoài vai trò công cụ chẩn đoán bệnh trạng, chiếc ống nghe cũng là biểu tượng cho uy tín và kiến thức của người đeo nó.

Nghiên cứu đã chứng minh rằng mặc bộ đồ vest cũng tạo ra hiệu ứng thuyết phục tương tự. Trong một thí nghiệm, hơn 350% số người tham gia sẵn sàng băng qua đường khi đèn đỏ và ngược chiều giao thông (trái luật) theo một người đàn ông mặc áo vest.

Điểm thú vị là trong tất cả nghiên cứu này và những nghiên cứu khác tương tự, trang phục ảnh hưởng lên hành vi của mọi người vì một lý do đơn giản: Ngoài quần áo ra thì không còn có một thông tin nào khác giúp nhận định chuyên môn của người đưa ra yêu cầu. Ý nghĩa ở đây rất rõ ràng. Khi gặp ai đó lần đầu, bạn cần ăn mặc sao cho khớp với chuyên môn và uy tín thực của bản thân. Hành vi này hoàn toàn nhất quán với nguyên tắc căn bản của ngành khoa học thuyết phục – uy tín chuyên gia. Uy tín chuyên gia là nguyên tắc ảnh hưởng mà trong đó con người sẽ nghe theo lời khuyên của những người được nhìn nhận là có kiến thức và đáng tin cậy, đặc biệt trong những tình huống bất định.

Nhưng các cuộc họp kinh doanh hiện đại ngày nay hiếm khi đơn giản như vậy. Khi các quy cách ăn mặc khác nhau ngày càng phong phú, từ trịnh trọng, bình dị đến vô vàn những kiểu cách ăn mặc khác nằm giữa hai thái cực này, có lẽ sẽ hữu ích hơn khi tập trung chú ý vào một tác nhân khác có ảnh hưởng đầy sức mạnh lên quyết định của con người – sự tương đồng.

Trong các chương trước, chúng tôi đã mô tả một cách thức thuyết phục tiềm năng, đó là nhấn mạnh những điểm tương đồng chân thật. Còn cách nào hiệu quả để nhấn mạnh các điểm tương đồng và che giấu các điểm di biệt hơn là tìm kiếm quy cách ăn mặc của tổ chức và áp dụng nó vào ngày diễn ra cuộc họp? Nhưng một lần nữa, cách tiếp cận này cũng đi kèm nhiều rủi ro. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu đó không phải là quy cách ăn mặc bạn thường chọn cho bản thân mình? Bạn có đang hành động chân thật không? Và thậm chí nếu bạn chân thật, liệu hiệu ứng tương đồng có tạo ra

hiệu ứng mặt trái là uy tín chuyên gia và uy tín bản thân bạn có thể bị suy giảm không?

Nói đơn giản hơn, cái gì sẽ thuyết phục hơn – quyền lực uy tín chuyên gia hay sự tương đồng?

Không may thay, chúng tôi không tìm ra bất kỳ nghiên cứu nào giúp trả lời câu hỏi này. Tuy nhiên, vì trường hợp này cũng thường xảy ra trong ngành khoa học thuyết phục, chúng tôi nghĩ rằng sử dụng tất cả yếu tố của cả hai cách tiếp cận là cách làm hiệu quả hơn cả. Có nghĩa là, vào đúng thời điểm và đúng địa điểm, bạn có thể ăn mặc theo một phong cách tương đồng với nhóm người bạn muốn gây ảnh hưởng nhưng ở cấp độ cao hơn. Bạn nên đeo một chiếc cà vạt hay mặc áo khoác khi mọi người ăn mặc thoải mái và bình dân.

Chương 23

Thay đổi NHỎ nào tạo ra tác động LỚN khi bạn phải định danh nhóm của mình là nhóm chuyên gia?

Thông thường, mục tiêu của người giao tiếp là xây dựng và gửi đi một thông điệp nhằm thay đổi thái độ, quyết định hay hành vi của người nhận. Tất nhiên, câu hỏi quan trọng là sắp xếp thông điệp thế nào là tối ưu.

Qua nhiều năm, những nhà tâm lý học xã hội đã mang đến rất nhiều hiểu biết quan trọng về chủ đề này nhưng hiểu biết quý giá nhất đến từ Anthony Greenwald với "mô hình phản ứng nhận thức". Mô hình này mang đến một thay đổi tinh tế nhưng quan trọng trong tư duy thuyết phục. Theo mô hình của Greenwald, chỉ dấu tốt nhất cho khả năng thay đổi của một thông điệp không nằm ở bản thân thông điệp truyền thông mà nằm ở việc người nhận sẽ tự nhủ với bản thân mình sau khi nhận thông điệp.

Khi tìm cách thay đổi thông điệp để gia tăng tính thuyết phục, chúng ta thường tập trung vào các yếu tố như tính rõ ràng, cấu trúc và logic của thông điệp vì nghĩ rằng việc người nhận nắm bắt được nội hàm của thông điệp tác động rất lớn đến hiệu quả thuyết phục. Dù suy nghĩ này đúng, mô hình phản ứng nhận thức lại bổ sung một góc nhìn quan trọng: tự thân thông điệp không chịu trách nhiệm trực tiếp tạo ra thay đổi. Thay vào đó, nguyên nhân trực tiếp tạo ra thay đổi là một yếu tố khác: hành động tự thoại, phản ứng nhận thức nội tại mà mọi người thực hiện sau khi tiếp xúc với thông điệp. Hay nói đơn giản hơn, cái mọi người tự nhủ với bản thân sau khi nhận thông điệp.

Rất nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để củng cố mô hình này. Ví dụ, trong một thí nghiệm thuyết phục của Anthony Greenwald, những đối tượng tham gia cho biết họ không thay đổi thái độ vì các yếu tố hấp dẫn trong thông điệp thuyết phục mà chủ yếu vì nhớ lại những nhận định họ tự đưa ra vào thời điểm đó.

Hiểu biết này được sử dụng thế nào khi bạn phải thuyết phục ai đó? Giả sử bạn muốn viết một lá thư cho những cư dân của thị trấn kêu gọi ủng hộ việc giảm giới hạn tốc độ đi trên đường cao tốc. Sẽ rất ngớ ngẩn nếu thực hiện hành vi này mà không suy nghĩ về những gì các thính giả sẽ tự nhủ bản thân khi đọc lá thư.

Vậy thì thay đổi nhỏ nào tạo ra khác biệt lớn trong hoạt động giao tiếp của bạn? Đầu tiên, bạn nên tìm cách kích thích độc giả tự thoại về tất cả khía cạnh của lá thư. Nghĩa là ngoài việc suy nghĩ về các đặc tính quan trọng của thông điệp chính (ví dụ, sức thuyết phục và logic của các lập luận), bạn cũng nên nghĩ đến các yếu tố kích thích phản ứng tích cực. Ví dụ, bạn có thể trì hoãn việc gửi thư cho đến khi tờ báo địa phương đăng tải tin tức về những vụ tai nạn trên đường cao tốc; bằng cách đó, khi lá thư đến, thông điệp bên trong sẽ có giá trị cao hơn với người nhận vì nó phù hợp hoàn cảnh. Hoặc bạn có thể nâng cao phản ứng ủng hộ lá thư bằng cách in nó đầy chuyên nghiệp trên giấy chất lượng cao vì mọi người cho rằng khi người gửi thư quan tâm và đầu tư vào chiến dịch truyền thông, người đó thực sự tin tưởng vào giá trị của chiến dịch.

Nhưng, còn quan trọng hơn cả việc đảm bảo cho thông điệp có thể tạo ra những cuộc tự thoại tích cực, một bước nhỏ quan trọng hơn nhiều là làm sao tránh phát sinh những tự thoại tiêu cực – đặc biệt là ở dạng tự lặp đi lặp lại các lập luận phản đối vị thế đã định sẵn của chính bạn.

Những nhà nghiên cứu thuyết phục đã chứng minh các lập luận phản đối tự thoại có thể hủy hoại tính hiệu quả của một thông điệp. Theo đó, bạn nên thêm vào lá thư trích dẫn lời một chuyên gia an toàn giao thông nổi tiếng khẳng định rằng mức giới hạn tốc độ lên cao hơn làm gia tăng tỷ lệ tử vong đối với người ngồi xe hơi.

Các nghiên cứu hình ảnh não bộ gần đây của Jan Engelmann, Monica Capra, Charles Noussair và Gregory Berns lý giải vì sao bước đi này sẽ hiệu quả. Nhóm nghiên cứu được yêu cầu ra những quyết định chọn lựa tài chính bất thường. Vài lựa chọn đi kèm lời khuyên của chuyên gia (một chuyên gia kinh tế lỗi lạc). Khi có lời khuyên từ chuyên gia kinh tế, lựa chọn thường bị ảnh hưởng

mạnh. Lý do được tiết lộ trong khi nghiên cứu các mô thức hoạt động của não bộ. Trong bối cảnh tiếp xúc lời khuyên chuyên gia, những vùng não kết nối với tư duy phản biện và lập luận phản đối hóa ra không hoạt động.

Phát hiện này giải thích vì sao các chuyên gia luôn rất thuyết phục trong giao tiếp. Con người không chỉ nhìn nhận luận điểm của một chuyên gia đáng tin cậy là yếu tố quan trọng duy nhất để khi kết hợp với các yếu tố quan trọng khác, cán cân lựa chọn sẽ thay đổi. Chúng ta coi ý kiến chuyên gia gần như luôn đúng, thậm chí là ngừng hành vi tư duy nhận thức đặc biệt mỗi khi thiếu tự tin vào bản thân. Mô tả của một nhà nghiên cứu trong nhóm cho thấy các kết quả thách thức mô hình ra quyết định lý trí truyền thống như sau: "Trong thế giới quan [truyền thống], mọi người nhận lời khuyên, tích hợp nó với thông tin của riêng họ rồi đi đến quyết định. Nếu quá trình đúng là vậy, các hoạt động trong vùng não phải định hướng quyết định của con người. Nhưng cái chúng tôi phát hiện ra là khi ai đó nhận lời khuyên từ chuyên gia, hoạt động đó biến mất."

Chúng ta rút ra hai bài học từ nghiên cứu trên và cả hai đều đòi hỏi người giao tiếp phải chú ý đến cấu trúc của thông điệp thuyết phục. Đầu tiên, vì con người thường mất khả năng sử dụng sức mạnh của tư duy phản biện và lập luận phản đối trước lời khuyên từ chuyên gia. Thật kém khôn ngoan khi ai đó có khả năng tuyên xưng vị thế chuyên môn mà không tuyên bố năng lực này ngay từ đầu. Bên cạnh đó, bạn cũng nên giới thiệu uy tín của các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể tương tác với thính giả. Dù trông đơn giản, rất nhiều chuyên gia giao tiếp khôn khéo thường quên uy tín hóa bản thân và đồng nghiệp trước khi tung ra thông điệp ảnh hưởng.

Nhưng khi họ nhớ, kết quả sẽ rất ấn tượng.

Ví dụ nhiều trung tâm y tế đang gặp cùng một vấn đề: nhu cầu quá cao và thiếu công suất. Khi đối diện với vấn đề đó, phản ứng tức thì và thông thường là nâng công suất. Tuy nhiên, điều này không chỉ tốn kém, rất nhiều tổ chức dịch vụ khác sẽ cho bạn biết nhu cầu có xu hướng gia tăng liên tục nhanh hơn bất kỳ khả năng nâng công suất nào. Các bác sĩ mới tốt nghiệp của Anh Quốc, tương tự các đồng nghiệp trên toàn thế giới, sẽ hoàn thành giai đoạn luân chuyển ở rất nhiều bệnh viện và trung tâm y tế sau khi tốt nghiệp; tuy nhiên, bệnh nhân thường ngại khám bác sĩ ít kinh nghiệm mà thay vào đó sẽ đợi khám các bác sĩ thường trú. Cái khó là ở đây. Nếu có những bác sĩ vừa tốt nghiệp từ một trường y hàng

đầu, sở hữu kỹ năng và kiến thức tân tiến nhất, thì được bác sĩ này khám bệnh sẽ là lựa chọn sáng suốt. Hệ thống y tế đang gặp phải tình trạng quá tải nhưng lại tồn tại một phần công suất không được tận dụng. Để tái lập cân bằng, rất nhiều trung tâm đang thử nghiệm hoạt động giới thiệu giúp bảo chứng cho uy tín và kiến thức của bác sĩ "lính mới" đi kèm ảnh chụp của họ. Nhân viên tiếp tân giữ vai trò quan trọng trong việc này, họ có thể chuyển đổi một câu nói nghe chừng gây hoang mang cho bệnh nhân như "Hay là tôi sắp cho anh lịch khám bác sĩ thay thế nhỉ" (nếu là bạn, bạn nghĩ "một bác sĩ thay thế" có phải là người có năng lực ngang bằng "bác sĩ chính thức" không?) bằng một câu nói giúp củng cố uy tín cho các bác sĩ mới tốt nghiệp "Tôi có thể sắp cho anh lịch khám với một bác sĩ mới tốt nghiệp Trường Đại học Y." Những can thiệp nhỏ ít tốn kém này sẽ tái định hình cung cầu thị trường. Thời gian chờ hẹn sẽ rút ngắn lại khoảng 50% và khác biệt này không đến từ một thay đổi hệ thống lớn mà từ một ngữ cảnh nhỏ.

Bên cạnh việc ghi dấu ấn hình ảnh chuyên gia và đội ngũ của bạn vào tâm trí thính giả, bạn cũng cần bảo vệ vị thế này bằng cách giới thiệu lý lịch, kinh nghiệm và kỹ năng một cách trung thực, tránh phóng đại câu chuyện. Nghĩa là, nếu nói quá về kiến thức bản thân và sau đó bị phát hiện, bạn sẽ mất khả năng quảng bá năng lực chuyên môn sao cho thuyết phục về sau, thậm chí dù bạn thực sự sở hữu nó.

Chương 24

Thay đổi LỚN NHỎ bất ngờ nào có thể gia tăng sức thuyết phục cho một chuyên gia đang có phần phân vân?

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về cách tạo ra khác biệt lớn trong phản ứng của thính giả bằng phương pháp nhấn mạnh uy tín chuyên môn của người trình bày trước khi trình bày thông điệp hay đề xuất. Hơn hai nghìn năm trước, nhà thơ người La Mã Virgil đã khuyên mọi người nên "tin vào chuyên gia." Như Jan Engelmann và những đồng nghiệp đã chứng minh trong các nghiên cứu hình ảnh chụp não của mình, lời khuyên đó tới nay vẫn còn nguyên giá trị. Mỗi ngày, chúng ta phải xử lý rất nhiều thông tin công việc và cuộc sống cá nhân. Trong bối cảnh bị quá tải thông tin đó, mỗi người đều có xu hướng tìm kiếm con đường tắt để ra quyết định như tham khảo ý kiến chuyên gia. Vì vậy, những chuyên gia sở hữu kiến thức và trí tuệ ưu việt ảnh hưởng rất lớn lên quyết định của chúng ta.

May thay, dường như chuyên gia xuất hiện khắp nơi. Thế giới kinh doanh là nơi luôn tồn tại một nguồn cung gần như vô tận các chuyên gia khao khát giúp tổ chức ra quyết định đúng. Cuộc sống cá nhân cũng vậy. Luôn có những cố vấn tài chính với các lời khuyên đầu tư mới nhất; một số huấn luyện viên sở hữu các kỹ thuật đào tạo trẻ em trở thành những nhân vật đỉnh cao, nhiều huấn luyện viên cá nhân luôn có những lời khuyên hàng đầu giúp bạn trở nên thon gọn và khỏe mạnh hơn.

Sự thật hóa ra rất ngược ngạo. Thế giới quá tải thông tin ngày nay khiến chúng ta tìm kiếm lời khuyên ở các chuyên gia, nhưng có

quá nhiều chuyên gia, ai cũng tuyên bố rằng lời khuyên của họ đáng lắng nghe và làm theo. Vậy, chúng ta phải nghe ai đây?

Có lẽ, chúng ta nên tin những chuyên gia tự tin nhất. Rốt cuộc, có vẻ như con người thường bị thuyết phục bởi những người có phong thái đáng tin cậy.

Thực tế có thể không phải là như vậy không!?

Nhà nghiên cứu người tiêu dùng Uma Karmarkar và Zakary Tormala cho rằng lời khuyên và khuyến nghị từ những chuyên gia tự tin không phải lúc nào cũng thuyết phục. Thay vào đó, phải có đôi chút nỗi niềm phân vân mới có tính thuyết phục cao nhất. Và điểm này thể hiện rõ hơn ở những trường hợp bất định.

Trong một nghiên cứu của Karmarkar và Tormala, khách hàng đọc một đánh giá tích cực về nhà hàng mới mở tên là Bianco's. Phân nửa số khách hàng được bảo rằng đánh giá này được viết bởi một chuyên gia phê bình thực phẩm nổi tiếng và có nhiều đánh giá được đăng tải trên các phương tiện thông tin truyền thông. Phân nửa còn lại được cho biết đánh giá này được viết bởi một blogger không mấy tiếng tăm và hầu như chỉ đi ăn ở các cửa hàng thức ăn nhanh. Như bạn có thể dự đoán, giống với kết quả của các nghiên cứu trước, khách hàng chịu ảnh hưởng lớn hơn khi đọc đánh giá viết bởi chuyên gia phê bình nổi tiếng và kinh nghiệm so với đánh giá của người còn lại. Tuy vậy, những nhà nghiên cứu chưa dừng lại ở đây.

Ngoài việc thay đổi độ uy tín của người đánh giá, họ cũng thay đổi mức độ tự tin trong các đánh giá. Ví dụ, trong một điều kiện có mức độ chắc chắn cao, một người viết: "Tôi đã ăn tối ở đó và có thể tự tin chấm cho nhà hàng này 4 sao."

Tuy nhiên, trong một điều kiện bất định hơn, người đánh giá viết: "Vì tôi chỉ ăn ở Bianco's có một lần, tôi không hoàn toàn tự tin vào ý kiến của bản thân nhưng, cho đến giờ, tôi vẫn chấm cho nhà hàng này 4 sao."

Những người đọc đánh giá thể hiện sự ưu ái nhưng còn chút phân vân từ vị chuyên gia cảm thấy mong muốn ghé thăm nhà hàng hơn và nhìn nhận khả năng ghé thăm thường xuyên ở mức cao hơn khi đọc đánh giá của vị chuyên gia tự tin hay người viết blog ít tên tuổi. Trong mỗi trường hợp, thay đổi duy nhất là mức độ tự tin của chuyên gia đánh giá.

Karmarkar và Tormala giải thích rằng vì con người kỳ vọng các

chuyên gia tự tin với ý kiến của bản thân, khi họ thể hiện sự phân vân, chúng ta có xu hướng chú ý hơn đến những gì họ nói. Chuyên môn kết hợp với sự phân vân tạo ra sức hút. Nếu lập luận của chuyên gia tương đối vững chắc, kết quả sẽ là hiện tượng thu hút sự chú ý của thính giả vào các đặc tính của thông điệp tạo ra hiệu ứng thuyết phục cao hơn.

Hiểu biết này hữu ích cho những ai mong muốn thông điệp của mình trở nên thuyết phục hơn. Bạn có thể nghĩ rằng mình nên che giấu sự nghi ngờ trong lập luận vì những biểu hiện này sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả thuyết phục. Tuy nhiên, trong tình huống không tồn tại đáp án rõ ràng, thể hiện sự phân vân không khiến tình hình tệ hơn mà sẽ tạo ra khác biệt có lợi to lớn. Kết quả là, khi phải thuyết phục người ra quyết định, một chuyên gia tư vấn kinh doanh thay vì trốn tránh hay che đậy sự phân vân nhỏ trong khuyến nghị có thể tận dụng chúng để thuyết phục người nghe hiệu quả hơn – tất nhiên với điều kiện anh ta có lập luận vững chắc. Cách làm này cũng mang đến một lợi thế khác. Nó chính là chiến lược xây dựng niềm tin.

Chương 25

Thay đổi LỚN NHỎ nào giúp bạn không trở thành Mắt xích yếu nhất?

Kể từ lần đầu xuất hiện trên truyền hình, chương trình trò chơi Mắt xích yếu nhất nhanh chóng đạt được thành công trên toàn cầu, phát sóng ở hàng chục quốc gia trên thế giới. Trò chơi này vừa kiểm tra mức độ cunning vừa kiểm tra kiến thức. Trong những vòng chơi đầu, người tham gia sẽ trả lời các câu hỏi để tích lũy tiền thưởng; tuy nhiên, vào cuối mỗi vòng, một người chơi sẽ phải rời khỏi cuộc chơi, để cuối cùng chỉ còn lại hai thí sinh cạnh tranh khoản tiền thưởng. Để thắng, dường như người chơi cần phát triển một chiến lược rõ ràng, giữ vững tinh thần, và tất nhiên phải có kiến thức tốt. Đó cũng là những kỹ năng mà những người quan tâm đến chủ đề ảnh hưởng lên những người khác sẽ nhận ra là rất quan trọng.

Liệu còn yếu tố nào quan trọng nhưng ít hiển nhiên hơn có thể ảnh hưởng đến kết quả của trò chơi hay không?

Khi phân tích cuộc thi Mắt xích yếu nhất, nhà khoa học xã hội Priya Raghubir và Ann Valenzuela nhận ra người chơi đứng ở hai vị trí trung tâm của hình bán nguyệt thắng nhiều hơn so với người chơi ở các vị trí còn lại. Nói cách khác, chiến lược, kiến thức và tinh thần thép không phải là những yếu tố duy nhất quan trọng trong cuộc chơi. Vị trí đứng cũng rất quan trọng.

Những nhà nghiên cứu thấy rằng thay đổi tinh tế này trong vị trí đứng không chỉ ảnh hưởng lên kết quả của trò chơi truyền hình. Bất kỳ ai ở gần vị trí trung tâm – ví dụ như một phỏng vấn viên trong hội đồng phỏng vấn, hay người quản lý trong cuộc họp –

đều tự nhiên tạo ra ảnh hưởng mạnh hơn so với những người còn lại. Tại sao? Raghubir và Valenzuela cho rằng đa phần những người quan trọng đều được kỳ vọng đứng ở vị trí trung tâm. Các ví dụ bao gồm cô dâu và chú rể trong tiệc cưới, CEO trong cuộc họp ban giám đốc và vận động viên đoạt huy chương vàng Olympic.

Chúng ta không chỉ cho rằng người quan trọng sẽ đứng ở "vị trí trung tâm". Cái đáng lo ngại hơn là khi họ đứng ở vị trí đó, chúng ta sẽ ít khả năng chú ý đến những sai sót và lỗi lầm của họ hơn. Theo đó, bạn cần cẩn trọng khi đánh giá đề xuất vội vàng của những người ngồi ở vị trí "trung tâm của sự thiếu chú ý".

Tất nhiên, trong tình huống cần đề xuất ý tưởng hay đề nghị, vị trí trung tâm là thay đổi nhỏ giúp gia tăng sức ảnh hưởng của bản thân bạn. Và khi thuyết trình trước nhóm, bạn có thể sắp xếp để người ở vị trí trung tâm phát biểu các thông điệp bạn mong muốn thính giả chấp nhận.

Nghiên cứu này không chỉ nhắc nhở bạn phải cân nhắc cẩn thận vị trí ngồi trước khi bắt đầu cuộc họp, một nghiên cứu phụ trợ cho thấy rằng khi phải trình bày sản phẩm và dịch vụ, hành động bố trí chỗ ngồi có thể tạo ra một khác biệt thực sự. Trong một nghiên cứu được thiết kế để kiểm tra giả thuyết này, người tham gia được yêu cầu chọn một trong ba gói kẹo cao su với hương vị khác nhau. Thậm chí dù nhà nghiên cứu liên tục thay đổi trật tự trình bày các gói kẹo, gói kẹo ở giữa luôn là lựa chọn thường xuyên nhất, và tỷ lệ khác biệt rất đáng kể. Khi tăng số lựa chọn lên năm và mở rộng thí nghiệm sang những sản phẩm khác (đồng giá), kết quả vẫn không đổi: Lựa chọn ở giữa được chọn lựa thường xuyên hơn rất nhiều.

Phát hiện này dường như hiển nhiên với nhiều người, chúng tôi dám chắc nguyên nhân đằng sau hiện tượng này không đơn giản đến vậy. Trái ngược với suy nghĩ của số đông, lý do lựa chọn ở giữa thường được yêu thích nhất không liên quan đến sự chú ý mà mọi người dành cho chúng hay việc những món nằm giữa thì dễ được ghi nhớ hơn.

Lý do chủ yếu khiến chúng được chọn thường xuyên là vì mọi người tin rằng sản phẩm nằm vị trí ở giữa được cố ý đặt ở đó vì chúng phổ biến nhất. Hãy nhớ lại những chương trước. Một lựa chọn trở nên thuyết phục khi được đa số lựa chọn, đặc biệt trong những tình huống bất định. Cái khác ở đây là vị trí ngầm báo hiệu tính phổ biến của sản phẩm.

Từ phát hiện này, nhà sản xuất nên học cách bảo vệ sức hút của

các sản phẩm thực sự phổ biến trước những lý do chính trị trong hoạt động sắp xếp hàng hóa tại cửa hàng, cái đôi khi chịu quyết định bởi khoản tiền trả cho quản lý cửa hàng. Những phát biểu như “Bán chạy nhất” hay “Phổ biến nhất” nên được in trực tiếp trên bao bì, theo đó truyền tải trung thực thương hiệu phổ biến dù chúng nằm ở bất kỳ đâu trên kệ.

Chương 26

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể khuyến khích tư duy sáng tạo?

Đã có rất nhiều nghiên cứu chứng minh ảnh hưởng to lớn mà môi trường và bối cảnh xung quanh tạo ra đối với hành vi, quyết định của con người chúng ta. Ví dụ, mọi người ăn ít thức ăn hơn trong các buổi tiệc tự chọn nếu nhận được chiếc dĩa nhỏ, thưởng nhiều tiền hơn cho người phục vụ thức ăn nếu logo thẻ tín dụng xuất hiện trên khay đựng tờ hóa đơn và bầu cử bảo thủ hơn nếu thùng phiếu được đặt ở nhà thờ chứ không phải trường học.

Trong các ví dụ trên, mọi người quyết định và hành động mà không chịu ảnh hưởng từ một đề nghị trực tiếp nào. Thay vào đó, môi trường thúc giục những thay đổi diễn ra một cách tự động và vô thức trong hành vi.

Ngoài việc ảnh hưởng đến hành vi bỏ phiếu hay giảm lượng năng lượng tiêu thụ, liệu thay đổi nhỏ trong bối cảnh còn tạo ra những khác biệt to lớn nào khác không? Ví dụ trong cuộc họp hay đàm phán kinh doanh kế tiếp của bạn?

Rất nhiều đơn vị tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm và thực tiễn hành nghề hữu ích, cách tư duy ý tưởng mới cho nhân viên, và khuyến khích các ý tưởng mới. Nếu từng tham dự những buổi như vậy, có thể bạn sẽ nhận ra các yếu tố môi trường ảnh hưởng lên thành công của kết quả cuối cùng, từ số lượng người tham dự (bao gồm tính cách của họ) đến chất lượng bữa tiệc buffet và thức uống phục vụ trong tiệc. Nhưng giả dụ trong môi trường "chân không", có yếu tố nào khác sẽ ảnh hưởng lên năng lực tư duy của một nhóm?

Nhà nghiên cứu Joan Meyers-Levy và Juliet Zhu tin rằng trần nhà

cao thúc đẩy con người tư duy sâu xa và sáng tạo hơn. Và khi trần nhà thấp, họ có xu hướng tư duy cụ thể và bó buộc hơn.

Để kiểm tra những ý tưởng này, họ thiết kế một chuỗi nghiên cứu trong đó các thành viên được yêu cầu giải quyết những vấn đề khó nhằn (các câu đố đảo ngữ). Một nhóm giải câu đố trong căn phòng trần nhà thấp (tầm hai mét rưỡi) và nhóm khác giải câu đó trong căn phòng trần nhà cao hơn (tầm ba mét). Một số câu đố liên quan đến các khái niệm tự do và sáng tạo – ví dụ tự do hóa, không giới hạn và giải phóng. Những câu đố khác liên quan đến khái niệm mang tính ràng buộc – ví dụ, hạn chế, ranh giới và kìm nén.

Nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng mọi người giải những câu đố liên quan đến khái niệm tự do nhanh hơn những câu đố liên quan đến khái niệm ràng buộc khi ở trong căn phòng trần nhà cao. Trường hợp này ngược lại với căn phòng trần nhà thấp, thời gian giải các câu đố ràng buộc nhanh hơn so với các câu đố liên quan đến khái niệm tự do. Nghiên cứu tiếp theo cũng cho thấy các thành viên trong căn phòng trần nhà cao có thể kết nối các quan hệ tương quan giữa những ý tưởng trừu tượng – một đặc điểm quan trọng của tư duy sáng tạo – dễ dàng hơn rất nhiều so với nhóm còn lại

Kết quả của nghiên cứu này mách bảo chúng ta rằng khi tổ chức những cuộc họp kinh doanh, hội thảo nhóm hay chương trình đào tạo với mục tiêu chính liên quan đến tư duy sáng tạo, thay đổi nhỏ bạn nên thực hiện là chọn địa điểm có trần nhà cao. Làm vậy có thể gia tăng khả năng nhóm bạn được thúc giục để tư duy theo cách ít bị ràng buộc hơn.

Tuy nhiên, khi mục đích của cuộc họp là giải quyết một vấn đề hay thách thức thông qua tìm kiếm hành động và kế hoạch cụ thể thì chọn căn phòng có trần nhà thấp sẽ là cách làm đúng. Nếu cuộc họp nhằm mục đích tư duy sáng tạo về ý tưởng mới và sau đó tư duy cụ thể về cách thực hiện nhiệm vụ đó, thì chọn hai căn phòng dù hơi đắt tiền một chút vẫn mang lại một hiệu quả xứng đáng trên khoản tiền đầu tư vì nó biến tất cả những tư duy sáng tạo thành các kế hoạch và hành động cụ thể.

Nhưng nếu bạn phải đàm phán kinh doanh thì sao? Dạng họp hành này khác với buổi họp tư duy ý tưởng mới và liên quan chặt chẽ đến mục đích tạo lợi nhuận. Liệu môi trường đàm phán có ảnh hưởng hành vi và làm thay đổi kết quả không? Ví dụ, bạn có trở nên thuyết phục hơn trong buổi họp đàm phán kinh doanh khi nó diễn ra ở văn phòng của mình thay vì diễn ra ở một địa

điểm ít thân thuộc hơn không?

Trong chương sau, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn về các đáp án mà ngành khoa học thuyết phục có thể đưa ra để giải đáp những câu hỏi này.

Chương 27

Làm thế nào thay đổi NHỎ về địa điểm lại có thể dẫn đến khác biệt LỚN trong buổi đàm phán?

Năm 1989, vào cuối Chiến tranh lạnh, hai chiếc tàu Maxim Gorky của Liên bang Xô Viết và tàu Belknap của Hoa Kỳ neo đậu ngoài khơi bờ biển Malta. Đó là địa điểm diễn ra cuộc họp Thượng đỉnh Malta giữa Tổng thống Mỹ George H. W. Bush và Bí thư Liên bang Xô Viết Mikhail Gorbachev. Năm 1995, Hiệp định Dayton được ký sau khi Bosnia và Herzegovina vạch ra một thỏa thuận hòa bình tại Căn cứ Không quân Wright-Patterson gần Dayton, Ohio. Thông lệ chọn vùng địa lý "trung lập" khi đàm phán đã có lịch sử lâu đời từ hàng trăm năm trước – ví dụ, Hiệp định Tilsit giữa Napoleon Đệ nhất nước Pháp và Sa hoàng Alexander Đệ nhất của Nga được ký trên một cái bè gỗ giữa sông Neman.

Thông lệ này không chỉ gói gọn trong đàm phán hòa bình quốc tế. Khi đàm phán điều khoản hợp đồng, đại diện công đoàn thường chọn các địa điểm trung lập, ưu tiên các phòng hội nghị khách sạn thay vì trụ sở công ty.

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận lý do vì sao chỉ một thay đổi nhỏ trong chiều cao trần nhà ảnh hưởng lên bầu không khí sáng tạo của cuộc họp. Nhưng giờ đây hãy hình dung mục tiêu của buổi họp tiếp theo là tạo ra một kết quả thương mại chứ không phải ý tưởng sáng tạo. Liệu đàm phán tại văn phòng thay vì tại một địa điểm ít thân thuộc hơn có tạo ra khác biệt lớn không?

Nói đơn giản, liệu "lợi thế sân nhà" có thực sự tồn tại?

Hãy đặt câu hỏi này với một cổ động viên thể thao và bạn sẽ nhận được một đáp án rõ ràng: "Tất nhiên là quan trọng." Khi đội bóng con cưng thi đấu tại sân nhà, hầu hết người hâm mộ đặt nhiều kỳ vọng hơn so với khi thi đấu ở sân khách. Thực tế, không cần phải hỏi những cổ động viên, chúng tôi có bằng chứng rõ ràng để gia cố luận điểm này. Trong mọi môn thể thao, khi tất cả yếu tố cân bằng, đội sở hữu "lợi thế sân nhà" thường là đối chiến thắng.

Hai nhà khoa học hành vi Graham Brown và Markus Baer bắt đầu đi tìm câu trả lời cho câu hỏi mà phần lớn người hâm mộ thể thao đều đã biết đáp án. Họ sắp xếp các cặp đối tượng tham gia nghiên cứu vào một chuỗi hoạt động đàm phán hợp đồng, một người đóng vai bên mua và người còn lại đóng vai nhà cung cấp. Để tái hiện trong đời thực, phần lớn cuộc đàm phán xoay quanh giá. Bên mua muốn trả ít nhất có thể và bên kia muốn bán với giá cao nhất có thể.

Những nhà nghiên cứu sử dụng một phương pháp thông minh để tạo ra "trạng thái sân nhà" và trạng thái "đội khách" – hay nói cách khác làm cho đối phương có cảm giác như đang ở sân nhà hoặc đang chơi trên sân đối thủ. Những người chơi trong nhóm đội nhà có nhiều cơ hội cá nhân hóa bối cảnh đàm phán hơn bằng cách trưng bày tên của họ bên ngoài văn phòng, chọn ghế ngồi, đặt áp phích và bưu thiếp treo tường, ghi nhiều chi tiết liên quan đến các hoạt động sắp tới trên chiếc bảng trắng và giữ chìa khóa văn phòng.

Trong lúc người chơi thuộc nhóm "trạng thái sân nhà" đang chuẩn bị văn phòng, "đội khách" được bố trí một chỗ ngồi tạm và nhận thông báo về buổi đàm phán sẽ diễn ra ở văn phòng đối thủ, nơi được sử dụng cho một nhiệm vụ hoàn toàn khác. Khi mọi thứ đã sẵn sàng, "đội khách" được dẫn đến địa điểm đã định.

Tương tự lợi thế sân nhà trong thể thao, những nhà nghiên cứu nhận thấy rằng đội nhà làm tốt hơn đội khách dù đóng vai bên mua hay bên bán trong cuộc đàm phán. Điều này chứng minh rằng trong bối cảnh đàm phán, địa điểm được chọn tạo ra hiệu ứng lớn hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ.

Vậy thì chính xác chuyện gì đã diễn ra ở đây? Trong một sân vận động, bên cạnh việc gây áp lực lên các quyết định của trọng tài, 50.000 người ủng hộ có thể giúp xoay chuyển kết quả của đội nhà. Nhưng không yếu tố nào như vậy tồn tại trong những buổi đàm phán kiểu này. Thay vào đó, nhất quán với kết quả từ nghiên cứu độ cao trần nhà cao ở chương trước, bối cảnh đàm phán đã tạo ra

hiệu ứng kể trên. Đàm phán "tại sân nhà" gia tăng sự tự tin trong khi đàm phán "xa nhà" giảm tinh thần đi rất nhiều.

Do đó, vào lần tới khi được mời đến đàm phán ở văn phòng của đối thủ, có lẽ bạn nên đề nghị đổi sang một địa điểm trung lập. Tốt hơn cả là yêu cầu họ đi đến văn phòng của bạn. Cách làm này không chỉ gia tăng cơ hội chiến thắng mà còn tăng khả năng các đồng nghiệp sẽ reo hò vui mừng đón tin thành công từ bạn, hệt như đám đông cổ vũ trên sân nhà trong một trận đấu thể thao.

Chương 28

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể gia tăng quyền lực và tính thuyết phục cho bạn?

Trong những chương trước, chúng ta đã thấy rằng các đặc tính nhất định của môi trường hay bối cảnh xung quanh có thể tác động khá lớn và sâu sắc lên hành vi con người. Mọi người trở nên sáng tạo hơn khi ở trong căn phòng có trần nhà cao vì môi trường này thúc giục họ tư duy theo những cách ít ràng buộc hơn. Sinh viên đại học chấm điểm giáo sư cao hơn nếu trước đó họ uống thứ gì đó nóng chứ không phải lạnh, cái mang lại cho họ cảm giác ấm áp hơn về người thầy của mình. Và người chuyên gia đàm phán thường giành được kết quả có lợi hơn nếu được "chơi" trên sân nhà.

Trong tất cả những ví dụ này, thay đổi nhỏ trong môi trường hay bối cảnh được sắp đặt bởi bên thứ ba, bên nhận ra hiệu ứng to lớn đến từ một vài thay đổi nhỏ mà không ai khác thấy được. Nhưng nếu mục tiêu là thay đổi hành vi của chính bản thân bạn thì sao? Ví dụ, thay đổi nhỏ nào giúp ứng viên thể hiện tốt hơn và tăng cơ hội nhận được công việc trong mơ?

Nhà khoa học hành vi Joris Lammers, David Dubois, Derek Rucker và Adam Galinsky cho rằng thay đổi nhỏ ở đây là yêu cầu ứng viên suy nghĩ về khoảng thời gian họ cảm thấy bản thân tài giỏi trong quá khứ. Theo đó, họ thiết kế một chuỗi thí nghiệm để kiểm tra ý tưởng này.

Trong một thí nghiệm, những người tham gia được phân vai ứng viên hoặc phỏng vấn viên. Trước khi bắt đầu phỏng vấn, các ứng viên chia ra thành hai nhóm và được mời tham gia một nhiệm vụ

làm nóng người với mục tiêu "giúp họ quen hơn với nhiệm vụ viết về bản thân mình." Phân nửa ứng viên được giao nhiệm vụ viết về một trải nghiệm khiến họ thấy hài lòng về năng lực cá nhân. Phân nửa còn lại viết về một trải nghiệm làm họ cảm thấy bất lực.

Được khuyến khích cảm nghiệm sức mạnh hoặc sự bất lực, người tham gia sau đó được cho xem một mẫu quảng cáo tuyển dụng vị trí phân tích bán hàng trên một tờ báo toàn quốc mới phát hành gần đây. Nhóm nghiên cứu yêu cầu từng ứng viên hình dung rằng họ có nền tảng giáo dục và kinh nghiệm cần thiết cho công việc và sau đó viết một lá thư ứng tuyển cho vị trí này. Sau khi đã viết thư, họ được yêu cầu bỏ nó vào một phong thư dán kín và trao cho trợ lý nghiên cứu.

Những lá thư ứng tuyển sau đó được phân bổ ngẫu nhiên cho từng phỏng vấn viên, những người không hề hay biết nhiệm vụ viết về trải nghiệm mà ứng viên đã được yêu cầu thực hiện. Phỏng vấn viên được yêu cầu đọc những lá đơn ứng tuyển cẩn thận, đủ cho trong tâm trí họ hình thành một ấn tượng về ứng viên và đánh giá khả năng đề xuất ứng viên nhận việc.

Khi kết quả được phân tích, rõ ràng là các ứng viên trong nhóm cảm nghiệm sức mạnh có tỷ lệ được đề xuất nhận việc cao hơn các ứng viên trong nhóm bất lực. Từ đó cho thấy rõ ràng hành động viết về trải nghiệm quyền lực đơn giản đã tạo ra khác biệt lớn thế nào trong kết quả.

Nhưng bạn có thể tranh luận rằng thí nghiệm này chỉ đo lường hiệu ứng của thay đổi nhỏ trong đơn ứng tuyển văn bản. Các ứng viên trên thị trường lao động ít khả năng sẽ được đề nghị nhận việc chỉ dựa trên một lá đơn ứng tuyển dù lá đơn này có hay đến thế nào đi chăng nữa. Những nhà nghiên cứu cũng đã suy nghĩ về khả năng này và nhận ra rằng phỏng vấn trực tiếp thường là điều kiện cần để ra quyết định tuyển dụng, họ thiết kế một thí nghiệm khác trong đó các đối tượng nghiên cứu tham gia vào một buổi phỏng vấn kéo dài 15 phút nhằm giành suất vào học ở một trường kinh doanh.

Bối cảnh của nghiên cứu thứ hai giống hệt nghiên cứu đầu tiên ngoại trừ một điểm. Bên cạnh việc có hai nhóm được yêu cầu viết về trải nghiệm thành công hay bất lực, nhóm nghiên cứu bổ sung một nhóm thứ ba giữ vai trò đối chứng, nhóm này không thực hiện bất kỳ bài tập viết nào.

Sau các buổi phỏng vấn, bên tuyển sinh đánh giá mức độ thuyết

phục của thí sinh và cho biết quyết định nhận hay từ chối thí sinh. Kết quả tương tự như thí nghiệm đầu tiên. Viết về trải nghiệm thành công tạo ra tác động lớn lên mức độ thuyết phục của người tham dự. So với các thí sinh thuộc nhóm đối chứng, các ứng viên thuộc nhóm cảm nghiệm sức mạnh được đánh giá là thuyết phục hơn thí sinh trong nhóm bất lực. Chính các khác biệt trong mức độ thuyết phục đã tác động lên kết quả chung và đó là những tác động rất to lớn.

Chỉ phân nửa các thí sinh trong nhóm đối chứng được nhận vào học sau buổi phỏng vấn; nhóm trải nghiệm bất lực được nhận vào học đạt 26%. Con số thí sinh viết về trải nghiệm thành công được nhận lên đến gần 70%.

Nói cách khác, sức mạnh từ việc gợi nhớ ký ức tích cực cũ làm gia tăng cơ hội được chấp nhận lên 81% so với nhóm đối chứng và lên 162% so với nhóm bất lực.

Ngoài thay đổi nhỏ hiển nhiên có thể được thực hiện khi phỏng vấn cho một chức vụ hay khi thuyết trình trước một khách hàng mới, nghiên cứu này cũng hữu ích với những công ty tuyển dụng hay trung tâm việc làm. Các đối tượng này có giúp ứng viên phỏng vấn tốt hơn bằng cách khuyến khích họ suy nghĩ và viết ra những khoảng thời gian thành công họ từng trải qua trong quá khứ. Cách làm này đặc biệt hữu hiệu với những người đã thất nghiệp trong một khoảng thời gian dài. Lưu ý rằng bên cạnh việc yêu cầu viết ra các ký ức, bài tập này phải được thực hiện đúng thời điểm. Nghĩa là trong trường hợp phỏng vấn xin việc, bạn nên chuẩn bị trước buổi phỏng vấn chứ không phải nhiều giờ hay nhiều ngày trước đó.

Thú vị thay, nghiên cứu được thực hiện bởi nhà tâm lý học Dana Carney, Amy Cuddy và Andy Yap đề xuất một cách hữu hiệu khác có thể làm cho mọi người cảm nghiệm sức mạnh tuyệt vời của bản thân: Yêu cầu họ mô phỏng một tư thế quyền lực. Carney và đồng nghiệp nhận thấy có hai góc độ trong ngôn ngữ cơ thể thường được liên hệ đến quyền lực: mức độ bành trướng (khoảng không gian mà cơ thể mà bạn chiếm) và sự cởi mở (hai chân mở ra hay đóng lại). Những người quyền lực thường có điệu bộ bành trướng và cởi mở trong khi những người yếu thế thường co cụm và khép kín.

Trong nghiên cứu của họ, nhóm tâm lý học nói với các đối tượng tham gia rằng nghiên cứu được thiết kế để kiểm tra các điện cực trong cơ thể ảnh hưởng lên các chỉ số sinh lý học. Thực tế, Carney

và đồng nghiệp kể câu chuyện này để yêu cầu mọi người tạo nhiều tư thế khác nhau. Các nhà nghiên cứu phát hiện rằng những người tạo tư thế bành trướng và cởi mở (ví dụ bằng cách chống tay nghiêng tới trước trên một cái bàn hay ngồi trên ghế đặt hai tay sau đầu và chân đặt lên bàn) thường cảm thấy mình có nhiều quyền lực hơn so với những người được yêu cầu tạo các tư thế co cụm và khép kín (ví dụ ngồi trên ghế và bắt chéo tay và chân).

Thú vị hơn, những người tạo tư thế quyền lực có chỉ số kích thích sinh dục nam tăng cao (một hoóc-môn mang tính lấn át) và cortisol giảm (một hoóc-môn liên quan đến trạng thái căng thẳng). Nghiên cứu này cho thấy một thay đổi nhỏ – cách tạo dáng ngồi – có thể tạo ra khác biệt tâm sinh lý to lớn.

Vậy có phải Carney, Cuddy và Yap đề nghị bạn nên gác chân lên bàn phỏng vấn viên trong buổi phỏng vấn không? Tất nhiên là không. Nhưng nếu làm vậy trong buổi phỏng vấn qua điện thoại hay không lâu trước buổi phỏng vấn trực tiếp, bạn sẽ tự tin hơn, và điều đó có thể giúp bạn giành được công việc mong muốn.

Chương 29

Vì sao tình yêu là cái LỚN NHỎ duy nhất bạn cần?

Vào ngày 25 tháng 6 năm 1967, khoảng 400 triệu người trên toàn thế giới theo dõi chương trình truyền hình trực tiếp qua sóng vệ tinh đầu tiên trên thế giới, Thế giới của chúng ta (Our World). Trong hai giờ rưỡi, những nghệ sĩ đến từ gần 20 quốc gia trên toàn thế giới đã thể hiện vô số màn trình diễn xuất sắc nhất trong các lĩnh vực, từ nhạc thính phòng, nhóm ca lễ sinh đến những bài ca của người chăn bò đan xen với nhiều đoạn phim phóng sự giáo dục về cơ chế hoạt động của hệ thống tàu điện ngầm Tokyo và hệ thống tính giờ thế giới. Tuy nhiên, phần kết chương trình mới là cái tạo ra ấn tượng sâu sắc trong tâm trí của phần lớn khán giả.

Nhóm The Beatles, được Công ty Truyền thanh Đảo Anh nhờ đảm trách màn trình diễn một bài hát gần gũi với toàn nhân loại, đã biểu diễn bài "All You Need Is Love."[10] Vì chương trình phát thanh trong bối cảnh cao trào của cuộc Chiến tranh Việt Nam, vài người đồn đoán rằng bài hát này là nỗ lực quảng bá thông điệp hòa bình qua nghệ thuật của John Lennon. Dù động cơ đó có tồn tại hay không, phần lớn mọi người đều đồng tình với tuyên bố của Lennon về năng lực kết nối và chữa lành vết thương của tình yêu.

[10] Tạm dịch: "Tất cả những gì bạn cần là Tình Yêu."

Trong vai trò nhà khoa học và chuyên gia thuộc ngành khoa học thuyết phục, chúng tôi cho rằng tình yêu còn có năng lực ảnh hưởng lên con người. May mắn thay bạn không cần phải hát cho cả thế giới nghe để khai thác sức mạnh của tình yêu. Thay vào đó, chúng tôi đề nghị một hành động nhỏ hơn rất nhiều. Hãy đính kèm một dấu hiệu chỉ báo tình yêu khi đang muốn thuyết phục và tác động đến người khác.

Từ trước đến nay, ít ai nghi ngờ tầm ảnh hưởng to lớn mà tình yêu đã tạo ra trong cuộc sống của chúng ta. Nhưng cho đến ngày nay, có rất ít nghiên cứu cố gắng minh chứng hiệu ứng thuyết phục này của tình yêu.

Trong một nghiên cứu thực hiện bởi nhà khoa học hành vi người Pháp Jacques Fischer-Lokou, Lubomir Lamy và Nicolas Guéguen, họ tiến hành chặn đường những người khách đi bộ đơn độc trên một con đường mua sắm để mời tham gia khảo sát. Đối tượng khảo sát được yêu cầu nhớ lại một ký ức gắn liền với tình yêu hay một bản nhạc có nhiều ý nghĩa với cuộc sống của họ. Sau khi đã hoàn tất khảo sát và đi tiếp vài bước, những người này liền gặp một khách đi đường khác với chiếc bản đồ trong tay tiến đến hỏi thăm đường. Kết quả là, những người đã suy nghĩ về tình yêu sẵn lòng bỏ ra nhiều thời gian hơn để giúp những người hỏi đường.

Trong một chuỗi nghiên cứu khác, Guéguen và Lamy đã chứng minh việc thêm vào từ tình yêu trong một thỉnh cầu từ thiện cũng làm tăng đáng kể tỷ lệ đóng góp. Khi những nhà nghiên cứu viết thêm dòng chữ ĐÓNG GÓP = GIÚP ĐỠ lên những chiếc hộp nhận tiền đóng góp thông thường, số khoản đóng góp tăng 14%. Tuy nhiên, khi thay từ giúp đỡ thay bằng yêu thương và dòng chữ là ĐÓNG GÓP = YÊU THƯƠNG, số khoản đóng góp tăng lên hơn 90%. Tỷ lệ gia tăng này rất ấn tượng khi thay đổi LỚN NHỎ ở đây chỉ là đổi một từ.

Những người bồi bàn cũng có thể hưởng lợi từ sức mạnh thuyết phục của tình yêu. Trong một thí nghiệm do Guéguen thực hiện, đến lúc thanh toán tiền, người phục vụ đặt hóa đơn được gấp làm đôi xếp lên một cái đĩa đặt trên bàn. Sau đó, người này đặt lên đó hai chiếc kẹo và rời khỏi khu vực bàn ăn. Thí nghiệm này đã được thực hiện hàng trăm lần và phân tích dữ liệu tổng hợp để xem thay đổi này có tạo ra ảnh hưởng gì lên khoản tiền thưởng mà nhân viên bồi bàn nhận được hay không. Rõ ràng các thực khách không chỉ có nhiều khả năng trả tiền thưởng hơn mà giá trị khoản tiền thưởng cũng cao hơn. Vậy thì cái gì đã thuyết phục họ làm điều đó?

Chắc bạn cho rằng kết quả liên quan đến hai chiếc kẹo đặt trên chiếc dĩa. Có lẽ chúng được gói bằng giấy đỏ, một màu sắc khiến chúng ta liên tưởng đến tình yêu, hay có thể chiếc kẹo có hình dáng như trái tim. Tuy nhiên hành vi tăng khoản tiền thưởng của các thực khách không liên quan gì đến những chiếc kẹo mà thay vào đó liên quan đến hình thù của chiếc dĩa có đặt tờ hóa đơn. Họ không biết rằng có tới ba hình dạng đĩa khác nhau – tròn, vuông

và hình trái tim. Những người ăn tối nhận chiếc đĩa hình trái tim trả tiền thưởng cao hơn 17% so với người nhận chiếc đĩa hình tròn và 15% cao hơn những người nhận đĩa hình vuông.

Vậy thì chuyện gì đang diễn ra? Nhóm nghiên cứu cho rằng khi mọi người tiếp xúc với một dấu hiệu biểu trưng cho tình yêu (trong thí nghiệm trên là chiếc dĩa hình trái tim), dấu hiệu đó kích hoạt các hành vi liên quan đến khái niệm tình yêu. Trong trường hợp này, các hành vi đó là giúp đỡ và tặng thêm các khoản tiền típ.

Nếu người bồi bàn có thể nhận được khoản tiền típ cao hơn chỉ bằng một cách đơn giản là tạo liên tưởng tình yêu thông qua những chiếc đĩa hình trái tim (hay thậm chí chỉ là hình vẽ trái tim trên tờ hóa đơn) thì có lẽ các cửa hàng từ thiện cũng có thể áp dụng cách này nhằm cải thiện doanh số bán quần áo cũ đơn giản. Họ nên thay đổi hình dáng thẻ giá từ hình tròn hay chữ nhật sang hình trái tim. Những người gây quỹ có thể thêm vào các hình ảnh có hình dáng trái tim trên website của họ. Những đứa trẻ của bạn có thể kiếm thêm tiền để tiêu cho buổi tiệc hồ bơi tuần sau bằng cách vẽ một hình ảnh trái tim màu đỏ lên mẫu đăng ký đóng góp trước khi đi hỏi xin tiền.

Chương 30

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể giúp bạn tìm ra món quà tuyệt vời?

Nếu chúng ta hỏi mọi người bằng cách nào mà họ chọn trúng quà sinh nhật cho một người bạn hay cho buổi tiệc nghỉ hưu của đồng nghiệp, nhiều khả năng phần lớn sẽ cho rằng mình có thiên khiếu trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, nếu yêu cầu họ đánh giá kỹ năng chọn quà của bạn bè, gia đình và đồng nghiệp của họ, bạn sẽ nghe những câu chuyện kinh dị về việc nhận được đủ loại quà buồn cười không thể ngờ được, từ chiếc áo len đan tay kỳ cục đến những món đồ nữ trang rẻ tiền sáng loáng hay một con cá điện tử biết ca hát. Thực tế, nếu mọi người giỏi chọn quà như họ nghĩ thì các trang web như www.whydidyoubuymethat.com (vì sao lại mua cho tôi món quà đó) và www.badgiftemporium.com (cửa hàng những món quà tệ hại) sẽ phá sản.

May thay, những nhà nghiên cứu đã phát hiện ra một chiến lược cực kỳ đơn giản giúp bạn bảo đảm là món quà mình chọn sẽ khiến mọi người cảm thấy thích thú thay vì kinh hãi.

Theo một khảo sát năm 2008 của Liên đoàn Bán lẻ Quốc gia Hoa Kỳ, gần 50% người Mỹ đoán rằng họ sẽ trả lại ít nhất một món quà mỗi năm. Đây là một chỉ báo rõ ràng cho thấy những món quà không tuyệt vời với người nhận như những gì người gửi nghĩ. Khi biết con số thống kê choáng váng này, nhà nghiên cứu Francesca Gino (tác giả cuốn sách tuyệt vời Sidetracked [Đi sai đường]) và Frank Flynn tìm cách giải đáp câu hỏi vì sao người tặng quà và người nhận quà hiếm khi thông hiểu cho quan điểm của nhau về chất lượng hay tính hữu ích của món quà. Họ cũng cho rằng có

một giải pháp đơn giản giúp giải quyết vấn đề này: Người mua quà chỉ cần yêu cầu bạn bè, gia đình và đồng nghiệp liệt kê ra những thứ họ thích nhận và sau đó mua mónggì đó trong danh sách.

Tuy nhiên, mọi người lại lo rằng hỏi người nhận thích gì là ngầm biểu lộ người mua không hiểu người nhận đủ sâu sắc nên mới phải đi hỏi thì mới mua được một món quà mang tính cá nhân. Hay có lẽ tệ hơn, người tặng quà không thực sự muốn dành thời gian, nỗ lực hay công sức cần thiết để chọn món quà phù hợp. Tuy nhiên, Gino và Flynn nghĩ rằng người nhận quà thực sự nhìn nhận người tặng là chu đáo hơn khi nhận được những món đồ họ thực sự muốn.

Trong một nghiên cứu, Gino và Flynn chọn một nhóm người đã có gia đình và yêu cầu phân nửa nhớ về thời điểm tặng ai đó món quà cưới. Nhóm còn lại được yêu cầu suy nghĩ về món quà cưới mà họ đã nhận. Bên cạnh đó, phân nửa những người có nhiệm vụ suy nghĩ về hành vi tặng quà cũng được yêu cầu nghĩ về một món quà từ danh sách đăng ký, trong khi phân nửa còn lại được hướng suy nghĩ về một món quà họ đã mua không nằm trong danh sách đăng ký.

Tương tự, phân nửa những người nhận quà được yêu cầu suy nghĩ về một món quà họ đã nhận được từ danh sách đăng ký của họ và nửa còn lại suy nghĩ về món quà họ nhận được nằm ngoài danh sách đó.

Dù rằng những món quà khá tương đồng về giá trị tiền bạc (con số trung bình là khoảng 120 đô-la), nhìn nhận của mọi người về chúng rất khác biệt. Với người tặng quà, món quà họ đang suy nghĩ có nằm trong danh sách đăng ký hay không không quan trọng. Tất cả đều cho rằng người nhận đánh giá cao và thích những món quà ở mức độ giống nhau. Tuy nhiên, với bên nhận quà, những người nhận được thứ có trong danh sách cảm thấy biết ơn và trân quý nhiều hơn so với những người nhận những món quà nằm ngoài danh sách.

Tuy rằng chúng ta thường nói "của ít lòng nhiều," nhưng nghiên cứu này cho thấy những món quà được chọn từ danh sách do người nhận lập ra sẽ được đánh giá cao hơn. Hiện tượng này không quá bất ngờ nếu nhìn từ một góc độ khác. Những cặp đôi chuẩn bị kết hôn sẽ đánh giá cao món quà nằm trong danh sách được liệt kê trước vì danh sách này bao gồm những thứ họ thật sự cần cho ngôi nhà. Đó là những thứ họ không muốn bỏ sót hay

nhận hai lần. Không cặp đôi nào cần ba tấm thớt cắt phô mai, tất nhiên trừ khi họ sống ở Wisconsin và có tên là Mickey và Minnie.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bối cảnh tặng quà thay đổi – ví dụ, nếu đó là quà sinh nhật chứ không phải quà cưới? Những nhà nghiên cứu cũng đã trù liệu tình huống này và tiến hành những nhiệm vụ bổ sung. Tất cả đều cho ra cùng một mô hình: người tặng quà không nghĩ rằng mức độ hạnh phúc và đánh giá cao món quà của người nhận sẽ chịu ảnh hưởng của mức độ mong muốn món quà. Nhưng thực tế, những người nhận hạnh phúc và biết ơn hơn rất nhiều khi nhận được thứ gì đó họ yêu thích và cần đến.

Trong một nghiên cứu khác, Gino và Flynn ngẫu nhiên phân bổ người tham gia vào nhóm người tặng quà và người nhận. Người tặng quà được ghép đôi bí ẩn với một người nhận quà. Mỗi người nhận được yêu cầu chọn những món quà có giá từ 20 đến 30 đô-la trên Amazon.com và sau đó danh sách này được gửi đến người tặng. Phân nửa người tặng quà được yêu cầu chọn món quà từ danh sách trong khi phân nửa còn lại được yêu cầu mua thứ gì đó không nằm trong danh sách. Một lần nữa, nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng những người mua quà nằm ngoài danh sách rất tự tin rằng người nhận sẽ thích món quà họ tặng giống như khi nhận những món quà có trong danh sách. Tuy nhiên, người nhận cảm thấy hài lòng hơn khi nhận thứ gì đó họ đã chọn sẵn.

Vì mức độ đánh giá cao món quà không chỉ là một trong những động lực chính cho hành động đáp đền tương lai mà còn quyết định mức độ hạnh phúc của họ, nghiên cứu này mang đến cho chúng ta nhiều hiểu biết quan trọng khi tương tác với mọi người. Như kết quả nghiên cứu đã cho thấy, loại bỏ hành vi suy đoán và tìm cách nhận diện món quà mà mọi người thật sự đánh giá cao là cách làm đôi bên cùng có lợi. Cho người nhận quà một xấp giấy ghi chú để họ dán vào thứ mong muốn nhận được trong một cuốn tạp chí có thể là một cách làm hay. Bạn cũng có thể tìm kiếm các trang có dấu gấp trong cuốn tạp chí giới thiệu sản phẩm đang nằm đâu đó trong nhà và xem đó là những dấu hiệu mách bảo.

Cách làm này cũng có thể ứng dụng tốt trong kinh doanh – ví dụ như dẫn khách hàng mới đến nhà hàng họ đã nhắc đến vài lần thay vì nơi bạn thích nhất. Chọn lựa danh sách của họ chứ không phải của bạn là một thay đổi nhỏ có thể dẫn đến khác biệt to lớn trong đánh giá của mọi người. Nó cũng đảm bảo món quà của bạn không kết thúc trên các trang bán hàng, trong thùng rác ở nhà xe hay có lẽ tệ nhất, trong đống quà bạn nhận năm sau.

Chương 31

Lợi thế LỚN nào đến từ hành động dàn xếp trao đổi NHỎ?

Giới nghiên cứu từ lâu đã chứng minh được giá trị của sự hào phóng. Sau khi cho đi những món quà, ân huệ, sự phục vụ hay hỗ trợ, chúng ta được yêu thích hơn, đánh giá cao hơn và thậm chí cảm thấy sảng khoái, minh mẫn hơn. Chưa hết, người nhận ân huệ thường sẵn sàng trả ơn khi chúng ta cần gì đó ở họ. Lợi ích cuối cùng đến từ nguyên tắc đền đáp, theo đó con người sự sẵn lòng hành động để đáp trả những gì đã nhận.

Tất cả thành viên của xã hội loài người đều đã thấm nhuần nguyên tắc này từ thuở ấu thơ vì một lý do đơn giản: Các nhóm trong xã hội sẽ hưởng lợi nhiều hơn khi khuyến khích sự trao đổi và đánh đổi mang lợi ích tương hỗ giữa các thành viên trong các lĩnh vực thiết yếu như thương mại, an ninh quốc phòng và chăm sóc lẫn nhau. Trong bối cảnh văn phòng, nếu bạn đồng ý giúp người đồng nghiệp trong một dự án – ví dụ bằng cách góp sức, nguồn lực hay các thông tin đặc biệt – thì họ sẽ sẵn lòng giúp bạn ở một dự án quan trọng khác trong tương lai.

Với quá nhiều lý do để cho đi, nhiều người cho rằng tích cực giúp đỡ người khác là con đường chắc chắn dẫn đến thành công. Không may thay, tâm lý con người thường rất phức tạp. Thực tế là, dư thừa cái tốt có thể là chuyện tồi tệ xấu, ngay cả ở trong trường hợp này. Nhà tâm lý học tổ chức Frank Flynn đã thực hiện một nghiên cứu đối với hệ quả của hành động ban ân huệ giữa các nhân viên trong một công ty viễn thông lớn. Ông đo lường số lượng ân huệ mà các nhân viên ban cho những người khác với một cặp hệ quả đáng lưu ý. Đầu tiên là hiệu ứng của việc ban ân lên trạng thái xã hội của người ban ân huệ trong tổ chức – hay nói cách khác, giá trị nhìn nhận của người ban ân huệ với công ty

trong con mắt của những đồng nghiệp. Không quá khó đoán, những nhân viên phóng khoáng hơn trong việc dành thời gian, công sức và sự hỗ trợ để giúp đỡ mọi người được đánh giá cao hơn. Đạt được địa vị xã hội ở công sở không phải dễ dàng và được đánh giá cao hơn là hệ quả tích cực đến từ thói quen cho đi.

Nhưng hệ quả thứ hai của hành động cho đi mà Flynn nghiên cứu – hiệu suất công việc – không tích cực như vậy. Tám chỉ số đo lường hiệu suất cá nhân, bao gồm những đánh giá về chất và lượng của công việc được giao, cho thấy những nhân viên có tỷ lệ hỗ trợ mọi người cao nhất lại có năng suất thấp hơn rất nhiều so với đồng nghiệp. Vì sao? Vì họ quá bận rộn hỗ trợ người khác đến nỗi không còn đủ thời gian cho bản thân.

Chúng ta có thể cải thiện tình trạng này như thế nào đây? Nếu hào phóng giúp đỡ mọi người mang lại địa vị xã hội cao nhưng cùng lúc giảm hiệu suất cá nhân trong công việc, chúng ta nên làm gì? Hóa ra, một phần khác trong nghiên cứu của Flynn đã trả lời câu hỏi này. Nghiên cứu phát hiện một yếu tố nhỏ duy khuếch đại địa vị xã hội và năng suất của người ban ân huệ. Yếu tố duy nhất đó không phải là số lượng ân huệ đã thực hiện. Thay vào đó, nó là con số ân huệ trao đổi. Những nhân viên hỗ trợ đồng nghiệp và sau đó nhận lại sự hỗ trợ hữu ích là những người tối ưu hóa được hiệu ứng sinh lợi của quá trình cho đi – không chỉ cho bản thân họ mà còn cho những người liên quan. Theo đó, những người này đạt được hiệu quả về cả địa vị lẫn hiệu suất. Hãy nhớ rằng kết quả này nhất quán với nguyên tắc đền đáp và đóng vai trò quan trọng cho thành công của nhóm vì nó nuôi dưỡng những trao đổi tương hỗ có ích.

Lợi ích của kết quả nghiên cứu này rất rõ ràng. Đầu tiên, chúng ta nên hào phóng và chủ động cho đi trong công việc. Và hãy lưu ý tầm quan trọng của bước đi đầu tiên. Bước đi đầu sẽ kích hoạt nguyên tắc đền đáp và theo đó tạo ra rất nhiều trao đổi ân huệ tiềm năng, trọng tâm của thành công tương hỗ nơi công sở.

Thứ hai, bạn cũng nên giúp đỡ, hỗ trợ hay cung cấp thông tin theo hướng gia tăng khả năng nhận được sự đền đáp trong tương lai. Để làm được điều này, bạn cần thay đổi phản ứng thông thường khi nhận lời cảm ơn từ người khác. Thay đổi này có khả năng tạo ra các cải thiện lớn đáng kinh ngạc từ góc độ hợp tác lẫn khả năng tác động đến tương lai. Dưới đây là ba hướng thay đổi phản ứng khi nhận được lời cảm ơn từ người khác sau khi đã giúp đỡ họ.

1. “Tôi rất vui được giúp bạn vì tôi hiểu rõ khi cần kíp mà được

giúp đỡ thì đáng quý biết mấy mà."

2. "Không có gì. Đó là những gì đồng nghiệp nên làm cho nhau."

3. "Tất nhiên. Tôi biết trong tình huống ngược lại, bạn cũng sẽ giúp tôi."

Đến lúc này, chúng ta có thể kết luận mấu chốt giúp làm tối ưu hóa quá trình ban ân huệ trong công sở là dàn xếp trao đổi. Quá trình này bao gồm hai bước đi quan trọng có thể tạo ra những khác biệt lớn: (a) Trở thành người đầu tiên ban ân huệ, cung cấp thông tin hay phục vụ mọi người; (b) nhắc đến ân huệ, thông tin hay sự phục vụ của bạn như một phần của quá trình dàn xếp tự nhiên và mang tính đền đáp công bằng.

Nghiên cứu vẫn này còn bao gồm một ý nghĩa quan trọng khác. Như Flynn đã chỉ ra, trong phương pháp đánh giá hiệu suất chính thống, nhiều tổ chức yêu cầu các quản lý đánh giá nhân viên trên vô vàn yếu tố, bao gồm mức độ hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc của người nhân viên. Flynn đề xuất rằng quản lý nên nghiêm túc đánh giá nhân viên không chỉ trên mức độ hỗ trợ họ dành cho những người khác mà còn trên việc họ thường xuyên yêu cầu người khác giúp đỡ như thế nào. Truyền tải cả hai tiêu chuẩn đến các nhân viên trong tổ chức và giải thích lý do vì sao cả hai đều quan trọng trong dài hạn sẽ giúp tối ưu hóa năng suất thông qua việc khuyến khích hoạt động giúp đỡ cũng như yêu cầu giúp đỡ xuyên suốt tổ chức.

Là nhóm tác giả của cuốn sách này, chúng tôi hy vọng bạn sẽ tìm thấy nhiều lợi ích khi áp dụng các thay đổi LỚN NHỎ trong cả công việc lẫn cuộc sống, và nếu cảm thấy chương này đặc biệt hữu ích, vui lòng cho chúng tôi biết bằng cách chọn "[đánh giá từ 1 đến 3]."

Chương 32

Vì sao trong khi đang gây ảnh hưởng lên mọi người, chỉ một hành động thể hiện sự đánh giá cao NHỎ bé lại tạo ra khác biệt LỚN?

Trong chương trước, chúng tôi đã bàn đến việc chủ động giúp đỡ mọi người và sau đó thiết kế nỗ lực giúp đỡ theo hướng khuyến khích các trao đổi tương lai là một cách cực kỳ hiệu quả giúp gia tăng ảnh hưởng của bạn – không chỉ trong thời điểm ban ân, mà còn trong tương lai. Vì nguyên tắc đền đáp khuyến khích mọi người đáp lại những ân huệ nhận được, cho đi trước là bước đi tốt khi muốn phát triển quan hệ mới, tạo sự gắn kết trong nhóm, phát triển các quan hệ và cơ hội dài hạn với mọi người.

Nhưng nguyên tắc đền đáp không phải là đường một chiều. Dù người cho đi có rất nhiều cơ hội tạo ảnh hưởng, song khi đến người nhận thì họ lại không nhận ra được cơ hội đáp đền hay cho đi tiếp và vì vậy bỏ lỡ những cơ hội tạo ảnh hưởng của riêng mình.

Hai nhà khoa học hành vi Adam Grant và Francesca Gino cho rằng có một cách để người nhận ân huệ gia tăng ảnh hưởng của mình, đó là thể hiện sự biết ơn một cách rõ ràng với người trao tặng. Trong một thí nghiệm kiểm tra ý tưởng này, các thành viên tham gia được liên hệ qua email và cần dành thời gian đánh giá phản hồi lá thư giới thiệu ứng tuyển công việc của một người nào đó. Sau khi gửi đi các phản hồi, người viết thư giới thiệu yêu cầu các thành viên đọc một lá thư giới thiệu khác.

Email này được viết dưới một trong hai hình thức khác nhau. Trong điều kiện đối chứng, người nhận phản hồi chỉ gửi lại một ghi chú cảm ơn kèm đề nghị mới. Tuy nhiên, trong điều kiện biết ơn, lá thư thể hiện thái độ đánh giá rất cao sự giúp đỡ. ("Cảm ơn bạn rất nhiều! Tôi thực sự rất biết ơn bạn.")

Vậy thì những từ ngữ này tạo ra hiệu ứng khác biệt gì? Những nhà nghiên cứu thấy rằng hành động thể hiện sự biết ơn rõ ràng đã làm tỷ lệ chấp thuận đề nghị mới tăng lên hơn gấp đôi.

Nhưng Grant và Gino vẫn chưa dừng lại ở đó. Họ cũng muốn biết hành động thể hiện thái độ biết ơn có tạo ra những hiệu ứng lan tỏa hơn hay không. Cụ thể, cặp đôi đặt câu hỏi liệu hành động thể hiện thái độ biết ơn với người cho đi có khiến họ sẵn sàng giúp đỡ những người khác hơn hay không. Để kiểm tra ý tưởng này, họ thực hiện một thí nghiệm tương tự thí nghiệm ban đầu: Nhóm tình nguyện giúp một sinh viên đưa ra những góp ý cho lá thư ngỏ, và sinh viên đó hoặc chỉ ghi nhận phản hồi hoặc rõ ràng thể hiện sự biết ơn cho người góp ý. Tuy nhiên, trong thí nghiệm này, thay vì người nhận hỏi xin một ân huệ khác, một người hoàn toàn lạ mặt xuất hiện và hỏi xin ân huệ (thứ hai).

Một lần nữa, những nhà nghiên cứu thấy rằng tỷ lệ chấp thuận cao hơn gấp đôi trong tình huống thể hiện sự biết ơn.

Hãy suy xét kỹ tầm quan trọng của phát hiện này. Chỉ thể hiện sự biết ơn chân thành với một người cho đi ân huệ gia tăng gấp đôi tỷ lệ mà người cho sẽ giúp đỡ một người lạ mặt. Các dữ liệu bổ sung mà Grant và Gino thu thập trở thành bằng chứng mạnh mẽ cho thấy hiện tượng này diễn ra vì hành động thể hiện sự biết ơn đã làm kích thích mạnh những cảm nhận về giá trị xã hội nơi người ban ân. Nói cách khác, sau khi nhận được dấu hiệu thể hiện sự biết ơn, người ban ân cảm thấy được coi trọng hơn.

Nhưng liệu kết quả ấn tượng này có thể được hiện thực hóa bên ngoài phòng thí nghiệm trong môi trường công sở đời thực, khi mà mọi việc diễn ra với tốc độ cao hay không? Grant và Gino nghĩ là có. Họ tiến hành kiểm tra các ý tưởng tương tự để đo lường hiệu ứng tích cực từ hành động thể hiện sự biết ơn chân thành lên động lực của người nhân viên. Cả hai quyết định triển khai thí nghiệm này ở trung tâm tổng đài gây quỹ vì đây là một công việc đặc biệt ít được ai ghi nhận, thường được mô tả là một công việc mang tính tiêu cực và bị chối bỏ.

Trong thí nghiệm, phân nửa số nhân viên trải qua một ngày làm

việc bình thường mà không gặp phải bất kỳ can thiệp kỳ lạ nào; đó là nhóm đối chứng. Tuy nhiên, với phân nửa còn lại, giám đốc trung tâm ghé thăm và cảm ơn những nhân viên gây quỹ vì công việc họ đã làm. Cụ thể, bà này nói: "Tôi rất biết ơn vì các bạn đã chăm chỉ làm việc. Chúng tôi chân thành đánh giá cao đóng góp của bạn cho trường đại học." Chỉ cần vậy. Không cần bắt tay, không ôm ấp, không quà cáp cảm ơn – chỉ là vài từ ngữ rõ ràng.

Nhóm nghiên cứu theo dõi số cuộc gọi của những nhân viên gây quỹ trước và sau can thiệp. Trong khi những nhân viên ở nhóm đối chứng tiếp tục gọi điện thoại theo tỷ lệ không đổi thì nhân viên trong nhóm biết ơn thực hiện nhiều hơn 50% cú điện thoại một tuần sau khi vị giám đốc ghé thăm. Hãy hình dung tác động của thay đổi nhỏ nhưng quan trọng này. Thậm chí nếu hiệu quả cuộc gọi không đổi, con số thay đổi cũng gia tăng đáng kể các khoản đóng góp.

Nghiên cứu này nhấn mạnh tác động tích cực to lớn của hành động thể hiện sự biết ơn dường như nhỏ bé trước những ân huệ và nỗ lực. Dù có vẻ hiển nhiên, hãy suy nghĩ về số lần bạn phản ứng đầy máy móc với lời cảm ơn ngắn gọn chứ không chân thành, không thể hiện sự biết ơn cũng như lý do vì sao bạn đánh giá cao sự giúp đỡ của mọi người. Hay bao nhiêu lần bạn đã dự định gửi một bức thư cảm ơn đến ai đó nhưng lại quên làm vì một vài lý do khách quan. Đó không chỉ là những cơ hội thể hiện sự biết ơn chân thành bị bỏ lỡ, bạn còn đang bỏ lỡ cơ hội tạo ra ảnh hưởng lên họ trong tương lai.

Nghiên cứu này khuyên các nhà quản lý và tổ chức nên chủ động tìm kiếm cơ hội thể hiện sự biết ơn cùng lòng trân quý của mình một cách minh tường. Hành động này có thể kiến tạo văn hóa biết ơn trong công sở, khuyến khích các nghĩa cử đẹp giàu cảm hứng trong tổ chức của bạn.

Giới làm luật và công chức cũng có thể hưởng lợi từ hành động thể hiện lòng biết ơn tưởng rất nhỏ bé này. Hành động công nhận và cảm ơn người dân vì đã giữ đường phố sạch sẽ, khu dân cư an toàn và tỷ lệ tái sinh rác thải "rẻ" hơn rất nhiều so với những khoản chi phí để khuyến khích hành vi hay phí tổn khắc phục vấn đề.

Dù vậy, việc nhận được một tấm thiệp "Cảm ơn vì đã đóng thuế" từ Sở Thuế vụ hay Hội đồng thành phố trong tương lai gần vẫn còn là một dấu chấm hỏi.

Dù vậy, chúng tôi cá là bạn sẽ đánh giá cao hành động này.

Chương 33

Liệu bất ngờ có thể là hạt giống NHỎ mang lại vụ mùa LỚN hay không?

Với những tín đồ tập trung cầu nguyện mỗi tuần ở Nhà thờ Thánh John ở giáo khu Kirkheaton, ngôi làng Yorkshire miền bắc nước Anh, đó dường như là một buổi sáng Chủ nhật bình thường. Thậm chí thời tiết tháng 11 cũng rất bình thường – bầu trời trong nhưng lạnh lẽo báo hiệu khởi đầu của một mùa đông đang đến nhanh chóng. Cởi mũ và áo khoác ra khi bước vào nhà thờ, vài dân thường gật đầu chào đầy lịch sự với các giáo dân khác. Với rất nhiều người, đó là vị trí họ đã ngồi trong nhiều tuần, tháng hay thậm chí là năm trước.

Dường như không có gì bất thường.

Tuy nhiên, với vị mục sư, đức cha Richard Steel, sáng Chủ nhật năm 2012 ấy không phải một buổi sáng bình thường. Ông đang phải đối mặt với một thách thức. Đã bảy năm ông dẫn dắt một chiến dịch huy động tiền tu sửa ngôi nhà thờ từ thời Victoria của mình. Chiến dịch khá thành công này đã huy động được 500.000 bảng Anh (khoảng 750.000 đô-la) qua nhiều sự kiện quyên góp, quảng cáo từ thiện và những người gây quỹ. Tuy nhiên, chi phí bảo trì nhà thờ cũ rất đắt đỏ và thường ngốn tiền với kiểu tốc độ gây thách thức đến cả những tăng lữ kiên trì và giàu năng lực thuyết phục nhất. Đức cha Richard Steel biết rằng dù nỗ lực đến đâu, con số ấn tượng nửa triệu bảng sẽ vẫn không đủ. Đã đến thời điểm tung ra một chiến dịch khác để huy động thêm tiền. Nhưng bằng cách nào?

Ông có thể làm gì để thuyết phục giáo đoàn cùng nhau chung tay

huy động đủ số tiền nhằm trùng tu nhà thờ khi nhóm này đã đóng góp quá nhiều qua nhiều năm?

Một chiến lược giàu cảm hứng và đặc biệt đã được áp dụng. Chiến lược này không chỉ mang lại cho nhà thờ số tiền mặt cần thiết cho dự án trùng tu, mà còn cho chúng ta một ví dụ tuyệt vời về cách triển khai nguyên tắc căn bản khi gây ảnh hưởng.

Đức cha Steel quyết định ông sẽ cho đi tiền của nhà thờ.

Theo truyền thống, vào thời điểm nào đó trong buổi lễ nhà thờ, những giáo dân được kỳ vọng cho tay vào túi, bóp hay ví tiền và rút ra một khoản đóng góp để cho vào thùng hay đĩa quyên góp được truyền tay nhau vòng quanh khắp nhà thờ. Nhưng, như đức cha giải thích cho những giáo dân đang rất ngạc nhiên, khoản đóng góp hôm nay khác một chút. Thay vì yêu cầu họ đặt khoản đóng góp lên đĩa như thông thường, đức cha yêu cầu mọi người lấy tiền ra khỏi đó. Vào lúc này, trước sự kinh ngạc của phần lớn mọi người, cái đĩa đầy những tờ 10 bảng xoăn tít (khoảng 15 đô-la) được chuyển vòng quanh nhà thờ và mọi người đều được mời nhận một tờ.

Vào cuối buổi quyên góp đặc biệt đó, sau khi đã cho đi 550 bảng (khoảng 825 đô-la) tiền nhà thờ, đức cha cho biết mọi người có thể tự do đầu tư 10 bảng theo bất kỳ cách họ nghĩ là có lời và hy vọng họ sẽ trả khoản tiền lời cho nhà thờ một ngày nào đó trong tương lai.

Phải rất dũng cảm mới dám cho đi tiền của nhà thờ. Và Đức cha Steel là một người rất sâu sắc khi thực hiện bước đi này.

Hành động cho đi các nguồn lực kích hoạt một nguyên tắc căn bản trong quá trình tạo ảnh hưởng – nguyên tắc đền đáp. Như chúng tôi từng thảo luận trong những chương trước, nguyên tắc đền đáp tạo ra cảm xúc mắc nợ đầy quyền lực mà người nhận cảm thấy phải đáp lại những gì họ nhận được ban đầu (đền đáp theo nghĩa lành mạnh). Các chuyên gia tiếp thị biết rằng tặng mẫu thử miễn phí có thể dẫn đến hành động mua sản phẩm để đáp đền chi phí của "món quà" ban đầu. Các lãnh đạo thông minh nhận ra rằng trở thành người đầu tiên lắng nghe, giúp đỡ và chủ động tìm cách tháo gỡ giúp mọi người thay vì chờ mọi người giúp mình sẽ gia tăng hiệu quả ảnh hưởng trong tương lai. Những hành động ban đầu này rất nhỏ bé và thường không tốn nhiều chi phí – đúng với tiêu chí và tinh thần cuốn sách này. Tuy nhiên, lợi tức từ các khoản đầu tư nhỏ này có thể là những khách hàng lớn và các quan

hệ đồng nghiệp có lợi chủ yếu đến từ một mạng lưới những người sẵn sàng giúp bạn.

Các chuyên gia marketing và nhà quản lý dày dặn kinh nghiệm không phải là những người duy nhất thấu hiểu sức mạnh của nguyên tắc đền đáp. Những nhà xã hội học cũng nhận ra nhu cầu cho, nhận và đền đáp tồn tại trong tất cả xã hội. Nhu cầu này là một kỳ vọng không thể tách rời của quá trình xã hội hóa, nằm dưới nguyên tắc vàng rằng chúng ta nên "đối xử với mọi người đúng như cách chúng ta muốn mọi người đối xử với mình." Hãy lưu ý rằng nguyên tắc vàng không tuyên bố rằng "Hãy cho mọi người những gì họ đã cho chúng ta." Thay vào đó, nguyên tắc này nói rằng bạn nên là người thực hiện bước đi đầu tiên. Hành động đó đã được chứng minh hùng hồn trong chiến lược ảnh hưởng của Đức cha Steel.

Nhưng còn một yếu tố quan trọng khác dẫn đến thành công mà Đức cha Steel đã nhận ra.

Dù xã hội đòi hỏi chúng ta đền đáp mọi người từ góc độ hành vi, quà tặng hay hành động giúp đỡ cho những gì chúng ta nhận được, xã hội hiện đại ngày nay tràn ngập những trải nghiệm khiến chúng ta không thể nhận ra cái mình đã nhận được ngay từ đầu. Tính phổ biến của hoạt động phát mẫu thử miễn phí khiến mọi người quên đi những gì đã thử. Các thông tin giá trị nhanh chóng bị thay thế bởi những điều có giá trị hơn. Hành động giúp đỡ một khách hàng hay đồng nghiệp có thể nhanh chóng bị lu mờ bởi sự giúp đỡ đến từ một đối thủ cạnh tranh hay đồng nghiệp khác.

Trong bối cảnh đó, bạn có thể cảm thấy chút buồn bã nhưng phải đủ tỉnh táo để nhận ra rằng là người đầu tiên cho đi thì không đủ. Một nguyên liệu khác sẽ ngày càng trở nên quan trọng trong việc biến nỗ lực cho đi của bạn nổi bật hơn những nỗ lực khác. Điểm đáng chú ý ở đây là nguyên liệu quan trọng này lại rất nhỏ bé và bị coi nhẹ, đôi khi hoàn toàn bị phớt lờ bất chấp những lợi ích to lớn mà nó mang lại.

Nguyên liệu quan trọng đó là sự bất ngờ.

Hành động tặng quà, giúp đỡ hay thông báo thông tin trước và bất ngờ có thể tạo ra một tác động to lớn. Trong cuốn sách Yes! 36+14 chước thuyết phục bất kỳ ai, chúng tôi đã mô tả một nghiên cứu chứng minh rằng những người phục vụ bàn có thể gia tăng nhẹ nhàng mức độ biết ơn của thực khách (lên 3,3%) bằng cách tặng họ một viên kẹo khi mang ra hóa đơn tính tiền. Nếu để lại hai viên

kẹo, các khoản tiền thưởng sẽ cao hơn nữa (tăng 14,1%). Nhưng cách tiếp cận thứ ba chứng minh rằng sự bất ngờ có thể dẫn đến các kết quả thậm chí còn ấn tượng hơn. Sau khi để lại viên kẹo duy nhất trên bàn thực khách, nếu người bồi bàn quay trở lại với viên kẹo thứ hai chỉ sau chốc lát, sự bất ngờ của món quà phụ trội giúp gia tăng khoản tiền thưởng lên con số ấn tượng 21%.

Những người phục vụ bàn không phải là các cá nhân duy nhất hưởng lợi từ ảnh hưởng đầy quyền lực của món quà hay ân huệ bất ngờ. Một nghiên cứu được thực hiện bởi nhà nghiên cứu tiêu dùng Carrie Heilman, Kent Nakamoto và Ambar Rao khám phá ra rằng khách hàng siêu thị chi nhiều hơn 11% khi nhận được những phiếu ưu đãi bất ngờ so với khi nhận được trước phiếu ưu đãi. Theo đó, các nhà bán lẻ có thể thu lợi lớn chỉ bằng cách thay đổi thời gian phát phiếu quà tặng. Tính bất ngờ của "món quà" này khuếch tán phản ứng tích cực của khách hàng.

Chính vì nhận ra thay đổi quan trọng này, thay vì cho đi trước như kỳ vọng thì chuyển sang bất ngờ cho đi trước, đã mang lại thành công rực rỡ cho Đức cha Steel. Ông cũng có thể mời vài giáo dân uống cà phê và ăn bánh quy để khiến họ cảm thấy mắc nợ trước khi mời họ tham gia buổi họp tìm kiếm ý tưởng gây quỹ. Cách tiếp cận này dù vẫn tuân thủ nguyên tắc đền đáp nhưng sẽ không tạo ra hiệu ứng to lớn như chiến lược mà Đức cha Steel áp dụng.

Bài học dường như đã rất tường minh. Dù người đầu tiên cho đi hay giúp đỡ thường tạo ra một hiệu ứng ảnh hưởng, cách áp dụng tối ưu nguyên tắc ảnh hưởng đòi hỏi cái được cho đi trước phải có tính bất ngờ. Viết ghi chú bằng tay thay vì đánh máy. Gửi đi thông điệp "tôi rất mong được hợp tác kinh doanh với bạn" có tính cá nhân cao cho một khách hàng mới. Chủ động hỏi thăm đồng nghiệp xem họ có cần hỗ trợ trong một nhiệm vụ quan trọng hay không.

Chúng dường như là những thay đổi nhỏ nhưng thường tạo ra hiệu quả cao hơn đáng kể.

Còn bây giờ, bạn hẳn đang rất tò mò không biết khoản đầu tư 550 bảng (825 đô-la) ban đầu của Đức cha Steel đã sinh lợi thế nào? Sáu tháng sau buổi lễ Chủ nhật bất ngờ đó, nhóm phóng viên BBC đưa tin câu chuyện quay trở lại Kirkheaton để khám phá kết quả. Cái họ phát hiện cũng không kém phần bất ngờ. Hầu như tất cả những người nhận 10 bảng đã sử dụng rất tốt số tiền của mình, vài người dùng theo hướng rất giàu tính kinh doanh. Một nhóm

sử dụng số tiền này để mua nguyên liệu làm bánh, số khác sử dụng tiền để quảng cáo dịch vụ dắt chó đi dạo và kiếm lời từ đó. Một nhóm trẻ con ở một trường học địa phương đem tiền mua hạt giống và sau đó bán hoa màu với giá kê lên hậu hĩnh. Những người khác sử dụng tiền để mua sản phẩm từ eBay, bán lại và sau đó hoàn lại tiền cho nhà thờ. Chỉ trong sáu tháng, 550 bảng tiền đầu tư ban đầu của Đức cha Steel vào giáo dân đã biến thành con số 10.000 bảng (15.000 đô-la) – nghĩa là con số lợi nhuận tăng gần hai mươi lần!

Đó là một con số lợi tức đầu tư khá ấn tượng. Và là ví dụ tuyệt vời cho một thay đổi LỚN NHỎ.

Chương 34

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể cho bạn sự giúp đỡ mà bạn cần?

Đáp án là… hãy yêu cầu!

Đáp án này dường như quá hiển nhiên, nhưng hãy tham khảo các nghiên cứu do hai nhà khoa học xã hội Frank Flynn và Vanessa Bohns thực hiện. Họ cho rằng những người đang suy nghĩ về việc đưa ra yêu cầu thường đánh giá thấp khả năng người nhận yêu cầu thực sự đồng ý. Cả hai tiến hành nhiều nghiên cứu để kiểm tra ý tưởng này.

Trong một thí nghiệm, nhóm tham gia được cho biết nhiệm vụ của họ là yêu cầu những người lạ mặt điền vào một bảng câu hỏi. Trước khi người lạ làm theo yêu cầu này, họ được yêu cầu dự đoán khả năng đồng ý với yêu cầu của một người bất kỳ. Cụ thể, họ phải tính toán số người cần yêu cầu để có năm người đồng ý. Dù con số ước tính trung bình là 20 người, con số thực tế là 10. Về bản chất, các thành viên tham gia đã đánh giá khả năng đồng ý thấp hơn phân nửa.

Flynn và Bohns nhận được những kết quả tương tự với rất nhiều các loại yêu cầu khác, bao gồm yêu cầu những người lạ mặt dẫn ai đó đến một phòng tập thể hình địa phương và cho họ mượn điện thoại để gọi nhanh một cú điện thoại. Trong một nghiên cứu đặc biệt thú vị khác, những nhà nghiên cứu chọn ra một nhóm thành viên chuẩn bị gây quỹ từ thiện. Trước khi gây quỹ, Flynn và Bohns yêu cầu người tham gia ước tính khả năng nhận được đóng góp. Một lần nữa, ước tính này thấp hơn thực tế 50%. Bên cạnh đó, khoản tiền đóng góp cũng được ước tính thấp hơn 25% so với thực tế.

Các tác giả theo đó tiến hành thu thập các dữ liệu bổ sung để xác định vì đâu chúng ta thường đánh giá thấp đưa ra phản ứng tích cực của một số người trước đề nghị hỗ trợ. Nói ngắn gọn, họ nhận thấy người yêu cầu có xu hướng tập trung vào phí tổn tiềm năng của người nhận yêu cầu từ góc độ thời gian, nỗ lực hay tiền bạc nếu người này đồng ý, trong khi ít chú ý hơn đến "chi phí xã hội" (từ góc độ khó khăn, cảm giác ngớ ngẩn hay xấu hổ/tội lỗi) mà người nhận yêu cầu sẽ trải qua nếu từ chối.

Bài học ở đây khá dễ hiểu. Khi đang cân nhắc việc phải yêu cầu ai đó làm điều gì, bạn nên nhận ra mình có thể đang đánh giá thấp khả năng nhận được sự đồng ý. Xu hướng này nếu không được điều chỉnh, có thể theo đó làm giảm năng suất hay cơ hội thành công của bạn.

Ngoài ra, với các nhà quản lý và lãnh đạo nhóm, kết quả của nghiên cứu có tác động rất đáng sửng sốt, vì nó có nghĩa là đang tồn tại những tình huống khi các thành viên trong nhóm cần sự giúp đỡ ở một dự án quan trọng nhưng lại hiểu sai rằng bạn sẽ không giúp nếu họ yêu cầu. Để giảm thiểu tình huống này, bạn nên làm rõ quan điểm sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết với nhân viên, đồng nghiệp và các thành viên nhóm. Bằng cách nào? Bằng cách mô tả các kết quả nghiên cứu của Flynn và Bohns, sau đó nói với các thành viên nhóm rằng bạn không muốn lối nhìn nhận sai lầm này làm giảm hiệu suất của bất kỳ ai trong nhóm.

Trong một chuỗi nghiên cứu khác, Bohns và Flynn đưa ra một nguyên nhân khác lý giải cho hiện tượng vì sao những hỗ trợ cần thiết thường không xảy ra. Lý do không chỉ là vì mọi người đánh giá thấp khả năng yêu cầu sẽ được chấp thuận mà còn vì những người sẵn sàng giúp đỡ cũng có xu hướng đánh giá cao khả năng một người sẽ yêu cầu giúp đỡ khi cần, dẫn đến một vòng xoáy kép với toàn những hệ quả tiêu cực. Người cần giúp đỡ không yêu cầu, người có thể giúp đỡ cũng chẳng mời chào, vì họ cho rằng hành động của họ là không cần thiết khi không có ai yêu cầu cả.

Kết quả là, những quản lý và lãnh đạo nhóm khi thể hiện thái độ sẵn lòng giúp đỡ của mình không chỉ nên nhấn mạnh các lợi ích thực tiễn mà những người yêu cầu nhận được. Họ cũng nên chủ động xoa dịu cảm xúc khó chịu hay xấu hổ mà những người tìm kiếm sự giúp đỡ có thể trải qua khi phải hỏi xin sự giúp đỡ. Các quản lý khôn ngoan giải quyết vấn đề này bằng cách chỉ ra một tình huống quá khứ khi họ hưởng lợi nhờ yêu cầu giúp đỡ và giải thích rằng điều này không đáng xấu hổ như mọi người nghĩ. Các bác sĩ mong muốn khuyến khích bệnh nhân tìm kiếm sự giúp đỡ

và thông tin có thể chào mời sự giúp đỡ bằng một thông điệp trấn an nhỏ như “Không có câu hỏi nào là ngớ ngẩn”. Hành động này có thể tạo ra một khác biệt to lớn.

Bạn cũng có thể gửi cho họ bản sao chương này của cuốn sách và nên nhớ rằng hành động viết tay tên người nhận lên đầu cuốn sách tuy NHỎ BÉ nhưng có thể dẫn đến một khác biệt TO LỚN HƠN những gì bạn hằng tưởng tượng.

Chương 35

Thay đổi LỚN NHỎ nào tạo ra khác biệt để đàm phán hiệu quả?

Đôi khi, vài phút đầu tiên trên bàn đàm phán sẽ giống vài phút đầu tiên trên sàn đấu quyền Anh: hai đối thủ di chuyển vòng quanh, hạn chế lao vào tung ra cú đấm đầu tiên. Các võ sĩ quyền Anh trong tình huống này khá giống với những đàm phán viên cẩn trọng khi phải đặt lên bàn đề xuất đầu tiên. Từ một góc nhìn nào đó, điều này khá dễ hiểu. Họ lo lắng hành động đưa ra đề nghị trước sẽ làm lộ chiến lược hay nhược điểm nào đó của bản thân.

Nhưng liệu suy nghĩ vậy có đúng không? Khi phải thương lượng, hay trong bất kỳ tình huống nào cần ảnh hưởng lên ai đó, đi bước đi chiến lược đầu tiên hay để đối thủ đi trước sẽ là lựa chọn tốt hơn?

Theo nghiên cứu được thực hiện bởi nhà tâm lý xã hội Adam Galinsky và Thomas Mussweiler, bạn có nhiều khả năng thành công hơn nhiều khi là người đầu tiên đưa ra đề nghị trong buổi đàm phán.

Trong các thí nghiệm của mình, nhóm nghiên cứu nhận thấy dù đóng vai trò bên mua hay bên bán, bên đàm phán được thực hiện bước đi đầu tiên thường giành được kết quả ưu việt hơn so với bên chờ đợi. Ví dụ, trong một thí nghiệm, bên mong muốn mua lại một nhà máy đã đưa ra đề nghị trước và bên bán rốt cuộc đồng ý bán ở giá trung bình 19,7 triệu đô-la. Mặt khác, khi bên bán đưa ra đề nghị trước, bên mua cuối cùng đồng ý mua ở giá trung bình 24,8 triệu đô-la. Các kết quả cũng tương tự trong tình huống đàm phán lương bổng.

Vậy thì nguyên nhân nào dẫn đến khác biệt to lớn này trong đàm

phán? Lý do chính là khi bên đám phán trình bày đề nghị trước, họ cũng tạo ra một "mỏ neo" nhận thức trong tâm trí bên còn lại từ góc độ các con số thương lượng. Kết quả là, dù trong trường hợp lý tưởng, bên nhận đề nghị sẽ cân nhắc giá trị đàm phán một cách độc lập tách biệt khỏi con số trong đề nghị ban đầu, nhưng thực tế thường không xảy ra như vậy. Những người này thay vào đó sử dụng con số ban đầu làm một mỏ neo, sau đó cân chỉnh không nhiều từ con số mỏ neo đó khi buổi đàm phán tiếp tục diễn ra.

Vì sao lại như vậy? Hãy xem xét tình huống khi ai đó bán chiếc xe cũ cho một người mua tiềm năng. Khi người bán đề xuất một mức giá khởi điểm tương đối cao, người mua lập tức bắt đầu suy nghĩ về tất cả thông tin nhất quán với điểm giá mỏ neo cao ngất ngưởng đó. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta thảo luận về cách tạo động lực để mọi người ra quyết định hiệu quả. Với giá khởi điểm rất cao, người mua có thể tự hỏi bản thân: "Vì sao giá cao như vậy?" và tự hỏi liệu người này có cần phải điều chỉnh lại nhìn nhận có thể thiếu chính xác của mình về giá trị món đồ đang được đàm phán hay không.

Khi cố gắng trả lời câu hỏi đó, người mua nhiều khả năng ngẫu nhiên dành sự chú ý cho những tính năng nhất quán với cái giá cao ban đầu – ví dụ, những khía cạnh sang trọng của chiếc xe, tính đáng tin cậy, con số dặm chạy tuyệt vời. Giờ đây hãy cân nhắc chuyện gì xảy ra nếu người mua đưa ra một đề nghị giá ban đầu (thấp hơn rất nhiều). Người bán có thể tự trả lời câu hỏi "Vì sao thấp vậy?" bằng cách ngẫu nhiên tập trung chú ý đến các tính năng nhất quán với điểm giá mỏ neo thấp của người mua – ví dụ, chiếc xe có nhiều vết lõm và xước đáng chú ý, số dặm đã đi cao, và "mùi xe cũ" khiến người này ước gì mình đã tắm sau khi từ lái xe từ phòng tập thể hình về nhà.

Vì đối tác nhận đề nghị ban đầu sẽ tự động suy nghĩ về các đặc điểm của đề nghị đó, người đó nhiều khả năng cho rằng giá trị thực của vật thể được đàm phán thực sự gần với đề nghị hơn so với suy nghĩ trước đó của họ. Tương ứng, dù là bên mua hay bên bán, người sử dụng lao động hay người nhân viên đàm phán lương, người quản lý hay thuộc cấp cố gắng đi đến một thỏa thuận phân bổ nguồn lực, bạn nên cân nhắc cẩn thận yếu tố cấu thành mỏ neo phù hợp trong các tình huống đàm phán và sau đó là người đầu tiên đưa ra đề nghị thay vì chờ đợi. Như Galinsky và Mussweiler đã chứng minh qua các nghiên cứu của mình, bước đi tiên phong nhỏ bé này có thể dẫn đến vài khác biệt to lớn trong kết quả.

Dù nhỏ, đó là một thay đổi mang lại những khoản lợi tức to lớn. Tất nhiên, bạn cần đảm bảo tính thực tế của đề nghị ban đầu, thậm chí dù nó có thể đang ở cận biên của thực tế. Ví dụ, sẽ rất vô lý khi đề nghị giá khởi điểm 100.000 đô-la cho chiếc Honda Civic và tuyên bố rằng nó có mùi thơm đặc trưng mà người mua không thể tìm được ở đâu khác! Miễn sao đề nghị nằm trong vùng hợp lý, bạn phải là người tung ra cú đấm đầu tiên thay vì chờ đợi. Không tận dụng được cơ hội này có thể dẫn bạn đến tình huống bạn bị hạ đo ván chỉ trong vài phút lâm trận.

Phụ huynh cần chú ý. Hãy là người đầu tiên đưa ra mốc giờ đi ngủ cho con mình!

Tất nhiên, chúng ta nhận ra rằng không phải lúc nào cũng có thể đánh bại đối thủ bằng cú đấm đầu tiên. Liệu còn chiến lược nào khác giúp giải quyết các tình huống khi đối thủ là người đã tung ra cú đấm trước hay không? Ví dụ, người mua nhà phải đàm phán trên mức giá niêm yết sẵn có khi bắt đầu quá trình thương lượng và rất nhiều công ty thông báo trước mức lương khởi điểm ngay khi mời ứng viên nhận việc. May thay, Galinsky và Mussweiler đã đưa ra và kiểm tra một chiến lược đơn giản nhưng cực kỳ hiệu quả để thoát khỏi cái bẫy tâm lý này: Tập trung vào giá lý tưởng, hành động dẫn bạn đến việc ngẫu nhiên cân nhắc những thông tin bất nhất với mức giá mỏ neo của đối thủ.

Một cách đơn giản để làm điều này là đến buổi đàm phán với mức giá lý tưởng trong đầu đi kèm một danh sách lý do vì sao mức giá đó là đúng và hợp lý. Thậm chí, nếu bạn không thực sự sử dụng tất cả những lý do này, ghi nhớ nó trong đầu cũng giúp bạn phản kháng lại quá trình tự động nghi ngờ đánh giá ban đầu của bản thân.

Chương 36

Sự chính xác có thể là thay đổi LỚN NHỎ để trả giá hiệu quả hơn?

Trong kỳ chuyển nhượng mùa hè năm 2013, câu lạc bộ bóng đá Arsenal FC đề nghị mua tiền đạo người Uruguay Luis Suarez từ đối thủ ở Giải Ngoại hạng Anh Liverpool FC với tổng số tiền 40.000.000 bảng + 1 bảng. Sự chính xác trong đề nghị của Arsenal rất đặc biệt so với những mức phí chuyển nhượng tròn trịa thông thường. Con số này được thiết kế chủ yếu để kích hoạt một điều khoản trong hợp đồng của Suarez. Điều khoản hợp đồng cho phép cầu thủ này nhận đề nghị chuyển nhượng từ các câu lạc bộ khác với điều kiện mức giá đề nghị cao hơn 40 triệu bảng. Bất chấp đề nghị cực kỳ chính xác này, Arsenal vẫn thất bại.

Trong chương trước, chúng tôi đã nhắc đến hiện tượng đề nghị trước trong đàm phán trở thành mỏ neo giá tác động lên các đề nghị và đề nghị đối ứng. Liệu chúng ta có thể kết luận rằng Arsenal thất bại (dù đã đưa ra đề nghị ban đầu) vì đã đưa ra đề nghị quá chính xác hay không? Chắc chắn không. Tình huống Suarez phức tạp hơn nhiều so với việc mặc cả các con số. Từ sự chính xác bất thường trong đề nghị của Arsenal, chúng ta có thể đưa ra một tuyên bố. Đề nghị này phục vụ một mục đích khác – tạo ra dư luận và sự chú ý trên phạm vi toàn cầu. Tin tức này được đăng tải suốt nhiều tuần và thu hút hàng nghìn cột bài trên những tờ báo thể thao (tất nhiên cũng đến từ thực tế rằng Suarez nổi tiếng là một cầu thủ gây nhiều tranh cãi).

Chúng ta còn tìm thấy bằng chứng cho chức năng thu hút chú ý và gây ảnh hưởng to lớn của những đề nghị khởi điểm chính xác trong đàm phán ở một nơi. Tất nhiên, nơi đó là ngành khoa học

thuyết phục.

Nhà khoa học hành vi Malia Mason cùng các đồng nghiệp Alice Lee, Elizabeth Wiley và Daniel Ames tin rằng chúng ta có thể cải thiện kết quả đàm phán không chỉ bằng đề nghị ban đầu mà còn bằng cách bảo đảm đó là một đề nghị chính xác. Trong một nghiên cứu, người tham gia được yêu cầu đọc câu chuyện về một cuộc đàm phán mua bán xe ô tô cũ vốn giàu tính hư cấu. Các thành viên đóng vai trò người bán và nhận được một trong ba đề nghị từ những người mua. Một đề nghị là con số tròn trĩnh 2.000 đô-la, hai đề nghị còn lại là 1.865 đô-la và 2.135 đô-la. Sau khi mỗi thành viên nhận được đề nghị ban đầu, họ tiếp tục cần phản hồi bằng một đề nghị đối ứng. Thú vị thay, những người nhận được đề nghị giá ban đầu chính xác có xu hướng thỏa thuận cao hơn trong đề nghị đối ứng. Đề nghị đối ứng điển hình có giá cao hơn từ 10 đến 15% so với đề nghị ban đầu. Trong khi đó, những người nhận đề nghị 2.000 đô-la thường có đề nghị phản hồi cao hơn 23%. Với những kết quả này, dường như việc sử dụng con số chính xác nhỏ bé trong đàm phán có thể là một chiến lược đầy hiệu quả để rút ngắn khoảng cách giữa hai bên trong đàm phán. Vì sao?

Nhóm nghiên cứu cho rằng người nhận các đề nghị chính xác tin rằng bên đề nghị đầu tư nhiều thời gian và nỗ lực để chuẩn bị cho cuộc đàm phán và theo đó có những lý do chính đáng để hỗ trợ cho đề nghị của mình. Suy nghĩ tương tự cũng xuất hiện trong các thí nghiệm kiểm tra sau đó. Trong thí nghiệm kiểm tra này, những nhà nghiên cứu đo lường nhìn nhận của những người tham gia sau đàm phán và thấy rằng mọi người có xu hướng đồng tình cao hơn với các phát biểu như "Cậu thanh niên trẻ này đã dành rất nhiều công sức cho việc nghiên cứu giá trị chiếc xe" và "Cậu ta chắc phải có lý do hợp lý lý giải cho mức giá đề nghị."

Bên cạnh đó, hiệu ứng này vẫn phát huy tác dụng bất chấp đề nghị chính xác cao hơn hay thấp hơn so với đề nghị khởi điểm 2.000 tròn trịa. Theo đó, khi phải bán chiếc Honda Civic có mùi đặc trưng đang chiếm nhiều chỗ trong sân nhà, bạn có thể bán được nhiều tiền hơn khi đưa ra giá khởi điểm chính xác, thấp hơn một chút, ví dụ 3.395 đô-la, thay vì sử dụng mức giá ít chính xác và cao hơn 4.000 đô-la. Tất nhiên, nếu đang tìm kiếm một chiếc xe như vậy, mức giá chính xác cũng sẽ khiến bạn chú ý hơn.

Cách tiếp cận con số chính xác còn có thể được áp dụng trong nhiều trường hợp khác chứ không chỉ trong giao dịch bán xe. Các nghiên cứu cho ra những kết quả tương tự trong nhiều tình

huống đàm phán khác. Ví dụ, trong một thí nghiệm, các học viên MBA đồng thời là các quản lý giàu kinh nghiệm được chia thành 130 cặp và tham dự nhiều buổi đàm phán trực tuyến. Tương tự nghiên cứu trước, họ đưa ra đề nghị khởi điểm bằng con số chính xác trung bình nhận được đề nghị đối ứng gần với đề nghị ban đầu hơn 24% so với nhóm còn lại. Trong tất cả trường hợp, hiệu ứng mỏ neo xuất hiện trong đề nghị ban đầu đều tác động đến kết quả cuối cùng.

Ở chương trước, chúng tôi đã nói rằng thay đổi nhỏ mà các bên đàm phán có thể thực hiện là đưa ra đề nghị trước. Nghiên cứu ở chương này đề xuất một thay đổi LỚN NHỎ quan trọng khác – đưa ra đề nghị khởi điểm chính xác.

Theo đó, khi đã dành thời gian nghiên cứu tất cả thông tin, chuẩn bị các trang thiết bị, tài liệu và nguồn lực cần thiết để xây dựng một đề nghị cực kỳ chi tiết, đừng khiến nhiệm vụ đàm phán của bạn trở nên khó khăn hơn bằng cách làm tròn con số khi báo giá với niềm tin sai lầm rằng con số tròn giúp khách hàng dễ xử lý hơn. Thay vào đó, hãy đưa ra đề nghị với con số chính xác ở giai đoạn đầu cuộc đàm phán.

Bạn cũng nên sử dụng cách tiếp cận tương tự khi đàm phán lương và phúc lợi. Yêu cầu sếp tăng lương 10% sẽ dễ và đơn giản hơn nhưng yêu cầu tăng lương 9,8% hay 10,2% sẽ giúp giảm mức độ phản kháng nhờ vào bản chất chính xác của con số. Tất nhiên, bạn nên chuẩn bị lý do giải thích cho con số chính xác kia – có lẽ đó là mức tăng trung bình cho vị trí công việc mà bạn đang làm. Tương tự, người giữ trẻ muốn nhận mức lương theo giờ trung bình 15 đô-la nên bắt đầu bằng một đề nghị 15,86 đô-la chứ không phải là 16 đô-la khi thương lượng với cha mẹ của lũ trẻ.

Bạn cũng có thể sử dụng cách tiếp cận này trong quản lý dự án và thuyết phục mọi người hoàn thành công việc đúng thời hạn. Thay vì yêu cầu mọi người trả kết quả công việc sau hai tuần, bạn sẽ nhận được kết quả đúng giờ hơn nếu sử dụng 13 ngày. Tương tự, thay vì yêu cầu một công việc được hoàn tất vào cuối ngày làm việc hay cuối tuần, bạn nên đặt thời hạn chính xác: ví dụ, “Anh vui lòng trả kết quả vào 3 giờ 47 phút thứ Năm có được không?” Thay đổi nhỏ này không chỉ tạo ra phản hồi đúng hạn hơn, nó còn giúp bạn quản lý hiệu quả hộp email của mình và có nhiều thời gian rỗi cuối tuần để xem trận bóng yêu thích.

Chương 37

Vì sao thay đổi NHỎ trong con số cuối có thể tạo ra khác biệt LỚN trong truyền thông?

Một phân tích giá các siêu thị lớn gần đây ở Mỹ tiết lộ một thực tế thú vị. Khoảng 80% sản phẩm trong các cửa hàng có giá kết thúc bằng con số 9. Kết quả này không chỉ giới hạn trong một cửa hàng hay một chuỗi cửa hàng cụ thể. Dường như phần lớn những nhà bán lẻ đều sử dụng chính sách này. Thực hành định giá sản phẩm kết thúc bằng con số lẻ không chỉ là cách làm mang tính đặc trưng văn hóa của các siêu thị Mỹ. Những nghiên cứu ở Đức, Anh Quốc và New Zealand cũng khám phá ra các mô hình tương tự.

Vậy cách định giá kết thúc bằng số lẻ kỳ lạ này có nguồn gốc ra sao? Theo một lý giải có vẻ khả dĩ, mọi việc bắt đầu từ thời kỳ tiêu chuẩn hóa tiền tệ Mỹ năm 1891. Khi hàng hóa nhập khẩu từ Anh Quốc chịu ảnh hưởng từ đợt quy đổi tiền tệ từ đồng bảng Anh sang đô-la Mỹ, giá của chúng kết thúc bằng những con số lẻ. Vì hàng hóa Anh Quốc được cho là có chất lượng cao hơn, giá lẻ theo đó được liên tưởng chất lượng ưu việt. Một lý do khác là cách định giá bằng số lẻ giúp giảm hiện tượng nhân viên ăn cắp hàng. Giá lẻ sẽ buộc nhân viên phải thối tiền, theo đó khiến việc bỏ túi khoản tiền mà không ghi nhận lại trên hóa đơn bán hàng trở nên khó khăn hơn. Những kết quả báo cáo cho thấy rằng khi chuỗi cửa hàng bách hóa Macy's sử dụng chính sách bán hàng 99 xu vào đầu thế kỷ 20, doanh số của họ gia tăng, dẫn đến việc thực hành này được những nhà bán lẻ khác áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới.

Với thông lệ niêm yết giá 99 xu hầu như phổ biến khắp nơi, rất thú vị là một nhà bán lẻ nổi tiếng gần đây đã quyết định "thách

thức" cách định giá thông thường này. Năm 2011, Ron Johnson, cựu Phó Chủ tịch cao cấp của Apple gia nhập JCPenney ở vai trò CEO và không lâu sau tung ra chính sách giá "Mỗi ngày" trên khắp các điểm bán lẻ. Nền tảng của động thái này là việc sử dụng giá tròn thay vì những con số kết thúc quen thuộc bằng 0,99. Ví dụ, một cặp quần ngắn vải bông trước đó có giá 18,99 đô-la hay 19,99 đô-la sẽ được định giá 19 hay 20 đô-la. Lý do cho quyết định ở đây rất đơn giản: Giá cả kết thúc bằng số tròn sẽ rõ ràng, thẳng thắn, truyền tải thông điệp đơn giản và trung thực hơn. Thay đổi nhỏ trong chiến lược giá của JCPenney, dù chỉ đắt hơn một xu, chắc chắn là một thành công về mặt nhận thức. Dù vậy, quan trọng hơn, JCXu cho rằng chiến lược này có lợi cho chiếc ví của khách hàng.

Và khách hàng đã đi theo tiếng gọi của chiếc ví. Năm tiếp theo, doanh số của JCXu giảm gần 30%.

Với tình hình kinh tế vào thời điểm đó, thời điểm đầu giai đoạn hồi phục và vẫn còn khá mong manh, rất khó kết luận rằng quyết định sử dụng giá làm tròn của JCXu là nguyên dân duy nhất dẫn đến mức sụt giảm đáng kinh ngạc trong doanh số bán. Có thể còn có nhiều yếu tố khác khiến doanh thu của nhà bán lẻ này sụt giảm mạnh. Nhưng chúng tôi có bằng chứng cho thấy chính sách giá "Mỗi ngày" của JCXu không hữu ích. Và chính sách đó chắc chắn không hữu ích với Johnson người sau đó nhanh chóng bị thay thế khỏi vị trí CEO.

Thoạt nhìn, ý tưởng chuyển hướng chú ý của khách hàng từ mức giá có kết thúc chính xác (ví dụ 0,99 đô-la) sang một mức giá làm tròn (ví dụ 1 đô-la) dường như không tạo ra nhiều tác động lên quyết định mua hàng. Rốt cuộc, khác biệt giá ở đây rất nhỏ. Có thể mọi người nói với bạn rằng "Mỗi ngày để dành một chút và bạn sẽ có nhiều tiền," tuy nhiên giá trị của một xu ngày nay là quá nhỏ đến nỗi có vẻ như nó không đáng để chú ý.

Trong bối cảnh đó, hành động thay đổi giá của JCXu lẽ ra sẽ không tạo ra khác biệt nào. Nhưng như chúng ta đã thấy trong suốt cuốn sách này, các thay đổi nhỏ dẫn đến một khác biệt lớn – thậm chí dù chỉ là đổi một xu trên thẻ giá.

Nhưng vì sao?

Lý do là kết thúc giá ở mức 0,99 đóng vai trò chỉ báo cho một "món hời." Nghiên cứu thực hiện bởi Charlotte Gaston-Breton và Lola Duque tuyên bố rằng hiện tượng này có tác động đặc biệt

mạnh lên những người tiêu dùng trẻ hay trong trường hợp mua hàng mà không cần phải cân nhắc quá nhiều, ví dụ với sản phẩm giá trị thấp. Các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng sản phẩm có kết thúc bằng 0,99 có xu hướng tạo ra hiệu ứng "giá thấp" lên nhìn nhận của người mua. Nói cách khác, sản phẩm bán ở giá 19,99 có thể được phân vào nhóm "thấp hơn 20 đô-la" nhưng nếu nó chỉ đắt hơn một xu, sản phẩm này nằm trong nhóm "cao hơn 20 đô-la" và tạo ra một hiệu ứng đối lập nhỏ bé nhưng cho kết quả quan trọng.

Bên cạnh việc ảnh hưởng đến phân nhóm giá của sản phẩm, thay đổi một xu trong mức giá niêm yết cũng kích hoạt một đặc tính quan trọng của giá – con số ngoài cùng bên trái. Trong ví dụ trước, một sản phẩm định giá rẻ hơn một xu không chỉ rơi vào nhóm "thấp hơn 20 đô-la" mà con số ngoài cùng bên trái cũng thay đổi từ 2 thành 1. "Con số ngoài cùng bên trái" này quan trọng vì đó là cái mọi người thường chú ý đầu tiên.

Nhà nghiên cứu Kenneth Manning và David Sprott đã đưa ra những bằng chứng thuyết phục về tác động to lớn lên quyết định mua sản phẩm khi thay đổi con số cuối của giá niêm yết, từ đó dẫn đến thay đổi con số ngoài cùng bên trái. Trong những nghiên cứu của Manning và Sprott, các thành viên tham gia được trao cơ hội mua một trong hai cây bút đặt cạnh nhau. Cây bút A có giá thấp hơn và cây bút B có giá cao hơn vì sở hữu vài tính năng phụ trội. Người tham gia sau đó được yêu cầu đánh giá hai cây bút và đưa ra lựa chọn cây bút nào họ nhiều khả năng sẽ mua hơn. Nhóm nghiên cứu phân bổ những người tham gia vào một trong bốn nhóm giá điều kiện khác nhau như sau:

	Cây bút A	Cây bút B
Điều kiện 1		
Điều kiện 2		
Điều kiện 3		
Điều kiện 4		
Điều kiện 5		

Bất chấp thực tế rằng khác biệt giữa ba nhóm điều kiện giá đầu tiên là rất nhỏ (nhóm điều kiện 1 và 2 chỉ khác nhau 1 xu), tác động thực sự rất lớn. Bút A được 56% thành viên trong nhóm điều kiện 1 chọn, nhưng được 69% trong nhóm điều kiện 2 chọn và 70% trong nhóm điều kiện 3.

Vì sao có khác biệt lớn đến vậy? So với nhóm điều kiện 1, nơi con số ngoài cùng bên trái giống với giá của Bút A (2 đô-la) và Bút B (2,99 đô-la), trong nhóm điều kiện 2 và 3, con số ngoài cùng bên trái khác nhau, khiến Bút A dường như rẻ hơn nhiều so với Bút B trong hai nhóm điều kiện này.

Nhưng giờ đây hãy cân nhắc nhóm điều kiện 4, nơi một thay đổi nhỏ tạo ra khác biệt hai đô-la to lớn trong các con số ngoài cùng bên trái – Bút A (1,99 đô-la) và Bút B (3 đô-la). Bút A khi niêm yết nhóm giá như vậy có tỷ lệ được chọn cao nhất, gần 82%. Đây là một minh chứng gọn gàng cho ảnh hưởng to lớn lên những lựa chọn khi thay đổi nhỏ con số ngoài cùng bên trái.

Chúng tôi cá là Ron Johnson ước gì giờ đây ông và nhóm quản lý ở JCXu chịu tham khảo các nghiên cứu của ngành khoa học thuyết phục trước khi tung ra chính sách giá làm tròn "Mỗi ngày." Nghiên cứu này cho thấy rằng thay đổi giá, ví dụ, một đôi tất từ 8,99 đô-la thành 9 đô-la – nghĩa là chỉ đắc hơn 1 xu – tạo ra hiệu ứng khiến đôi tất trông như mắc hơn 1 đô-la vì người tiêu dùng tập trung vào con số ngoài cùng bên trái.

Khi nhìn rộng hơn, nghiên cứu này có ý nghĩa ứng dụng rất đa dạng cho những ai đang tìm cách ảnh hưởng các lựa chọn và quyết định của mọi người. Rõ ràng là những người chịu trách nhiệm thiết kế giá bán lẻ sẽ hưởng lợi từ hiểu biết mà một thay đổi nhỏ trong giá – cái có thể thực sự chỉ là một xu đắt hơn hay rẻ hơn – có thể thay đổi mạnh mẽ nhìn nhận và quyết định mua sản phẩm của người tiêu dùng thế nào. Ví dụ, một doanh nghiệp bán sản phẩm giá thấp, biên độ cao như các sản phẩm nhãn hiệu riêng có thể gia tăng lợi nhuận bằng cách thay đổi số cuối của giá niêm yết. Những thay đổi này có thể tạo ra khác biệt món hàng. Tất nhiên, khi mục tiêu là bán một sản phẩm đắt tiền, thì hành động ngược lại là đúng. Hãy lưu ý rằng trong nghiên cứu chọn bút, rất nhiều người chọn cây bút đắt hơn khi số ngoài cùng bên trái trong hai lựa chọn giống nhau.

Bên cạnh đó, còn có nhiều cách khác để sử dụng ảnh hưởng thú vị mà những con số nhỏ hơn số tròn đôi chút tạo ra trong quyết định của con người. Huấn luyện viên cá nhân có thể nhận thấy khách hàng sẽ tuân thủ nghiêm ngặt chương trình tập hơn khi quãng đường quy định trên máy tập chạy là 9,9km thay vì con số tròn trịa 10km. Một bác sĩ có thể lưu ý các khác biệt hữu ích trong mức độ tuân thủ khi tập thể dục của bệnh nhân bằng cách đặt ra một mục tiêu thấp hơn đôi chút trên chiếc máy đo bước chân – như là 9.563 bước thay vì con số 10.000 thông thường. Trong những

tình huống như vậy, các mục tiêu dường như đặc biệt khả dĩ hơn với người khách hàng hay bệnh nhân, và theo đó họ có nhiều động lực hơn để cố gắng đạt được mục tiêu đó.

Cuối cùng, chỉ với thay đổi nhỏ trong cách xây dựng khung thời gian và lịch trình có thể gia tăng tỷ lệ chấp thuận và giảm tỷ lệ từ chối khi phải tổ chức các cuộc họp. Dù đây chỉ là suy đoán của chúng tôi, thay đổi thời lượng họp từ 2 giờ thành 1 giờ 55 phút có thể thu hút thêm vài người tham gia.

Có lẽ thay đổi nhỏ, quan trọng đến từ khoa học nghiên cứu sẽ cho ra đời một cách tiếp cận hoàn toàn mới khi phải thuyết phục mọi người tham dự các buổi họp. Nhưng trước khi nghĩ đến việc liên hệ Apple, Microsoft hay Google để đề nghị thay đổi cách thiết kế lịch điện tử mặc định, hãy coi chừng vì chúng tôi đang giữ tác quyền cuốn “Cuộc họp 29 phút.”

Chương 38

Liệu thay đổi NHỎ trong thứ tự có thể trở tạo ra khác biệt LỚN giúp bạn có nhiều đơn đặt hàng hơn không?

Giữa những năm 1970, ông chủ nhà hàng và doanh nhân người Ý Antonio Carluccio nhận nhiệm vụ từ công ty nhập khẩu rượu của mình đến làm việc với tập đoàn nhà hàng nổi tiếng Terence Conran, theo đó rời khỏi quê nhà ở miền Bắc nước Ý chuyển đến Anh Quốc. Ông mở cửa hàng thực phẩm đầu tiên. Ngày nay, có hơn 70 cửa hàng cà phê Carluccio khắp Châu Âu và Trung Đông phục vụ các món ăn đậm chất Ý bao gồm mì Ý, xà lách, kem Ý và… những chiếc xe tay ga.

Đúng vậy. Trong tất cả thực đơn của nhà hàng Carluccio đều có một chiếc xe Vespa ở vị trí dễ thấy và những thực khách có thể đặt hàng một chiếc theo màu họ thích trong khi quyết định món sẽ dùng cho bữa tối.

Chúng tôi không chắc có bao nhiêu thực khách muốn mua một chiếc xe tay ga từ thực đơn nhà hàng. Chúng tôi cũng không rõ có bao nhiêu chiếc Vespa đã được bán ở những nhà hàng Carluccio. Nhưng có một điểm, trong vai trò nhà khoa học thuyết phục, chúng tôi chắc chắn rằng ảnh hưởng tiềm tàng mà một sản phẩm đắt đỏ (chiếc xe Vespa có giá khoảng 3.500 đô-la) có thể tạo ra trên những món ăn rẻ tiền hơn rất nhiều trên cùng thực đơn. Carluccio có thể không bán quá nhiều những chiếc xe trong nhà hàng của mình, nhưng hành động nhỏ bé khi thêm chiếc xe vào thực đơn sẽ giúp ông bán nhiều bánh kẹp Panini đắt tiền hơn. Nói đơn giản, thêm chiếc xe máy vào thực đơn khiến món bánh kẹp trông đáng

giá hơn rất nhiều.

Con người ít khi ra quyết định trong môi trường chân không. Các lựa chọn của chúng ta hầu như luôn bị ảnh hưởng bởi môi trường xung quanh, dù là môi trường bao gồm các lựa chọn thay thế tiềm năng mà chúng ta đang cân nhắc, các khía cạnh trong môi trường ra quyết định, hay chỉ là những thứ chúng ta suy nghĩ trước khi ra quyết định. Kết quả là, thứ tự của các lựa chọn thực sự rất quan trọng. Ngành tâm lý học có một khái niệm căn bản: hiện tượng tương phản nhận thức. Khái niệm này nói rằng cách một người nhìn nhận về một đề nghị có thể khác đi không phải bằng cách thay đổi đề nghị mà thay đổi các trải nghiệm ngay trước khi đưa ra đề nghị. Một chai rượu 35 đô-la dường như đắt đỏ hơn nếu nó được đặt ở giữa danh sách bắt đầu bằng một chai rượu thường giá 15 đô. Tuy nhiên, chai rượu 35 đô-la là lựa chọn hợp lý nếu một chai rượu đắt tiền hơn, ví dụ 60 đô-la, xuất hiện ở đầu danh sách. Những chai rượu không đổi. Chỉ có thứ tự trình bày chúng là đổi.

Theo đó, thay đổi nhỏ làm gia tăng khả năng thành công của một đề xuất hay đề nghị là cẩn thận cân nhắc những gì thính giả sẽ so sánh khi ra quyết định.

Thú vị còn ở chỗ chiến lược này có hiệu quả ngay cả khi thính giả từ chối việc ra quyết định dựa trên sự so sánh. Ví dụ, khi xây dựng một đề xuất cho khách hàng, công ty tư vấn quản trị có thể cân đong đo đếm nhiều cách tiếp cận thay thế và thông qua quá trình loại bỏ, tìm ra một khuyến nghị tối ưu. Lúc này, sau khi đã loại bỏ các ý tưởng còn lại vì chúng quá đắt đỏ hay tốn kém thời gian, công ty tư vấn này sẽ xây dựng đề xuất tập trung vào lựa chọn tối ưu. Tuy nhiên, theo hiểu biết của chúng tôi về quá trình thuyết phục và khái niệm tương phản nhận thức, đây là cách làm sai lầm.

Thay vào đó, công ty tư vấn này nên lấy các ý tưởng đã bị loại và trình bày ngắn gọn chúng ở đầu buổi thuyết trình. Thay đổi nhỏ này có thể tạo ra một khác biệt to lớn vì đề xuất được chọn giờ đây được nhìn nhận qua một lăng kính phù hợp hơn. Ví dụ, bằng cách trình bày về một phương án đắt đỏ hay ngốn nhiều thời gian vào đầu buổi thuyết trình, bạn có thể làm cho đề xuất mục tiêu trở thành đề xuất "phù hợp nhất" – nghĩa là đúng nhất với khách hàng.

Nhưng trong tình huống khi đề nghị hay đề xuất được xây dựng trên nhiều hạng mục đóng gói thì sao? Ví dụ, rạp chiếu phim có thể mời khách xem 15 bộ phim với giá 99 đô-la. Một luật sư có thể mời 10 giờ tư vấn với giá 2.500 đô-la. Một nhà bán lẻ nhạc trực

tuyến có thể thu 29,99 đô-la để tải 70 bài hát. Liệu những quyết định mua sản phẩm có bị ảnh hưởng bởi hai con số xuất hiện trước hết hay không? Chúng ta có thể sử dụng trường hợp nhà bán lẻ trực tuyến làm ví dụ. Liệu mọi người bị thu hút bởi đề nghị tải 70 bài hát với giá 29,99 đô-la hay bởi đề xuất 29,99 đô-la cho 70 bài hát?

Hai nhà nghiên cứu Rajesh Bagchi và Derick Davis tiến hành chuỗi thí nghiệm nhằm tìm lời giải cho câu hỏi này. Trong một nghiên cứu, những người tham gia được yêu cầu cân nhắc các đề nghị từ một hãng truyền hình theo yêu cầu. Nhóm đầu tiên nhận được đề nghị với giá trước sản phẩm sau – 300 đô cho 600 giờ xem TV. Nhóm thứ hai nhận được đề nghị có sản phẩm đứng trước sau đó đến giá – 600 giờ truyền hình với giá 300 đô-la. Các nhóm khác nhận được những kiểu đề nghị khác nhau với giá trị kinh tế không đổi, bao gồm 60 giờ với giá 30 đô-la, 285,90 đô-la cho 580 giờ, và 580 giờ cho 285,90 đô-la.

Phân tích kết quả cho thấy khi một đề nghị dễ tính toán, như trong trường hợp của nhóm thí nghiệm thứ nhất và thứ hai, giá trước hay sản phẩm trước không tạo ra khác biệt. Nhưng khi một đề nghị phức tạp hơn, mọi thứ thay đổi. Mọi người thích các đề nghị sản phẩm trước giá sau. Trường hợp này đặc biệt rõ ràng hơn khi sản phẩm chào bán có giá trị lớn. Ví dụ, nhiều người thích và thử đề nghị "580 giờ với giá 285,90 đô-la" hơn so với đề nghị "285,90 đô-la cho 580 giờ" dù cả hai không khác gì nhau.

Tại sao? Dường như khi các phương án trở nên phức tạp, con người có thiên hướng chú ý đến mảnh thông tin đầu tiên, dù là sản phẩm, giá, thời gian hay bất kỳ đơn vị và số đo lường nào khác. Trong trường hợp này, đề nghị được nhìn nhận tích cực hơn vì lợi ích được đề cập trước sau đó mới đến chi phí. Hơn nữa, hiệu ứng này được khuếch đại vì giá bán khó tính toán hơn lợi ích, cuối cùng dẫn đến những đánh giá và nhìn nhận khác nhau cho những thứ giống nhau.

Ở đây, những người làm kinh doanh có thể cân nhắc một bài học thực tế và hữu ích này. Hãy hình dung bạn đang xây dựng một đề xuất dịch vụ tư vấn cho khách hàng. Đề xuất của bạn khá phức tạp vì cần nhiều nhân sự tham gia chuyển giao các dịch vụ ở những mức phí, thời điểm và vùng địa lý khác nhau. Trong tình huống đó, nghiên cứu này và những nghiên cứu tương tự khác khuyến nghị bạn sử dụng chiến lược sản phẩm trước giá sau.

Nhưng còn tình huống các phương án đề xuất là dễ tính toán hay

liên quan đến những đơn vị nhỏ hơn thì sao? Ngay cả khi các nghiên cứu cho rằng ở trường hợp này hiệu ứng trật tự có tác động nhỏ hơn, thì ít nhiều gì thứ tự sản phẩm trước giá sau vẫn áp dụng được và khá hiệu quả. Và với những hiệu quả to lớn theo sau, chiến lược sản phẩm trước giá sau dường như không tốn quá nhiều phí tổn.

Ngay cả việc tập trung vào thứ tự trình bày từng mẩu thông tin cũng hiệu quả trong những tình huống bạn phải bán "bản thân". Ví dụ, trong hồ sơ xin việc, thay vì nhấn mạnh số năm kinh nghiệm theo sau một danh sách thành tựu trong khoảng thời gian đó, bạn sẽ thành công hơn khi trình bày tất cả thành tựu rồi mới nhắc đến số năm kinh nghiệm (ví dụ, "23 dự án lớn trong 2,5 năm làm việc"). Tương tự, một sinh viên mới tốt nghiệp có thể thành công hơn trong việc hướng sự chú ý của nhà tuyển dụng vào các thành tựu học hành trong thư giới thiệu khi tuyên bố đã hoàn thành 37 lớp học trong 3,5 năm đại học thay vì trình bày ngược lại. Tuy chúng tôi không dám tuyên bố rằng thay đổi nhỏ này sẽ giúp bạn leo lên vị trí quản lý cao cấp, nhưng trong bối cảnh thị trường ngày càng có nhiều cạnh tranh, thay đổi nhỏ ít tốn kém này có thể giúp bạn tạo ra một khác biệt đáng kể đấy!

Chương 39

Thay đổi LỚN NHỎ nào mang lại cho bạn nhiều lợi ích hơn từ khoản tiền đầu tư nhỏ hơn?

Dù đang tìm cách cải thiện hiệu quả giao tiếp trong cuộc sống cá nhân hay trong công việc, mục tiêu của cuốn sách này là, thông qua các bằng chứng khoa học, chỉ ra các thay đổi nhỏ trong phương pháp tiếp cận nhằm tạo ra những khác biệt lớn trong thuyết phục và tạo ảnh hưởng.

Hãy hình dung bạn đang điều hành một doanh nghiệp nhỏ và phải đối mặt với thị trường ngày càng đông người chơi hơn, nơi có vô vàn đối thủ đang cố gắng giành sự chú ý của khách hàng. Trong môi trường cạnh tranh như vậy, rõ ràng cố gắng làm việc và chào mời khách hàng nhiều lợi ích hơn một chút thực sự là cách làm hợp lý. Thêm một chút khuyến khích nhỏ hay quà tặng kèm theo sản phẩm có thể là một thay đổi LỚN NHỎ giúp gia tăng lợi thế giành chiến thắng.

Nhưng liệu có tình huống nào mà khi thêm thông tin, sự khuyến khích hay tính năng phụ trội lại không giúp củng cố lợi thế, thậm chí còn khiến bạn yếu đi?

Hay nói cách khác: Liệu có trường hợp càng đầu tư thì càng thiệt hay không?

Nhà khoa học hành vi Kimberlee Weaver, Stephen Garcia và Norbert Schwarz cho rằng mọi người thường tin rằng bổ sung các tính năng và thông tin phụ trội sẽ gia cố tính thuyết phục nhờ các lợi ích mà tính năng phụ trội mang lại.

Tuy nhiên, họ cũng cho rằng người nhận đề nghị thường không đánh giá cao các lợi ích phụ trội vì chúng thực sự tạo ra hiệu ứng "trung bình hóa" chứ không phải hiệu ứng phụ trội. Tương tự như việc thêm nước ấm vào nước nóng cho ra một ly nước có nhiệt độ trung bình, đôi khi cố gắng giành khách hàng bằng cách cho thêm các tính năng phụ trội vào một đề nghị đã hấp dẫn có thể khiến đề nghị đó nhìn chung kém hấp dẫn hơn.

Để kiểm tra ý tưởng này, nhóm nghiên cứu thiết kế một chuỗi thí nghiệm bao gồm một thí nghiệm mà những người tham gia được phân vào nhóm người trình bày hoặc người mua sản phẩm. Những người trong nhóm trình bày được phát hai gói MP3. Gói đầu tiên gồm một chiếc iPod cảm ứng đi kèm lựa chọn vỏ máy. Gói thứ hai giống y gói đầu nhưng có thêm tính năng tải nhạc miễn phí. Những người giới thiệu sản phẩm sau đó được yêu cầu chọn ra gói có giá trị cao hơn – hay nói cách khác, họ ra quyết định chào bán gói nào cho những người mua. Những người trong nhóm người mua sau đó được yêu cầu hình dung họ đang tìm mua một chiếc MP3 để tặng bạn. Sau khi nghe trình bày về từng gói iPod cảm ứng, họ được hỏi về khoản tiền sẵn sàng trả cho từng gói.

Phần lớn những người giới thiệu (92%) chọn chào bán gói sản phẩm đi kèm tính năng tải nhạc miễn phí. Thú vị thay, nhóm mua sản phẩm sẵn sàng trả ít hơn cho gói iPod đi kèm tính năng tải nhạc. Nghịch lý ở đây là hành động thêm tính năng tải nhạc khi cố gắng gia tăng giá trị của gói sản phẩm vô tình làm cho nó rẻ tiền hơn rất nhiều trong mắt người mua.

Trong một thí nghiệm khác, những người tham gia đóng vai khách hàng tìm chỗ lưu trú trên một trang mạng du lịch nổi tiếng. Họ được hỏi mức giá sẵn sàng trả để ở tại một khách sạn được đánh giá năm sao. Khi những khách hàng biết trong khách sạn cũng có một nhà hàng được đánh giá ba sao, số tiền sẵn sàng trả giảm đi 15%. Thú vị thay, gần ba phần tư những người đóng vai người chủ khách sạn đã sai lầm khi cho rằng thêm một nhà hàng trong mẫu quảng cáo sẽ giúp họ đạt điểm số trung bình cao hơn. Thực tế diễn ra theo hướng ngược lại.[11]

[11] Dù những nhà nghiên cứu không thực sự kiểm tra giả thuyết này, nhiều khả năng khách hàng sẽ trả nhiều hơn khi nhà hàng được đánh giá năm sao vì tỷ lệ trung bình không đổi.

Qua nhiều thí nghiệm, nhóm nghiên cứu phát hiện ra một mô hình nhất quán. Những người bán tin rằng đầu tư nhiều hơn và thêm tính năng vào đề nghị vốn đã hấp dẫn sẽ củng cố sức thu

hút cho đề nghị đó. Tuy nhiên, trong mọi tình huống, bổ sung một tính năng phụ trội hóa ra lại làm giảm mức độ hấp dẫn của đề nghị ban đầu và giảm số tiền khách hàng sẵn sàng chi trả cho đề nghị đó.

Bạn có thể nghĩ rằng kết quả này hữu dụng với những ai bán sản phẩm dịch vụ như iPod và phòng khách sạn, vậy còn khi áp dụng hiệu ứng này mở rộng ra cho các loại thách thức ảnh hưởng khác thì sao, chẳng hạn như khi bạn phải bán ý tưởng thì sao?

Những nhà nghiên cứu đã lường trước câu hỏi này.

Giả dụ bạn đang làm việc ở hội đồng thành phố tại địa phương và chịu trách nhiệm làm giảm tỷ lệ xả rác trên đường. Hãy hình dung xa hơn: Nếu phải chọn lựa giữa một trong hai hình phạt dành cho những người vi phạm bị bắt khi xả rác, bạn sẽ chọn cái nào?

Phương án A: Khoản tiền phạt 750 đô-la dành cho những người xả rác

hay

Phương án B: Khoản tiền phạt 750 đô-la + 2 giờ phục vụ cộng đồng đối với những người xả rác

Những nhà nghiên cứu khảo sát tình huống nói trên với những viên chức chính phủ. Kết quả là 86% đề nghị Phương án B trong khi đó một nhóm cá nhân lại cho rằng hình phạt 750 đô + 2 giờ phục vụ cộng đồng không nặng bằng phương án chỉ phạt 750 đô-la! Dù vậy, trong ví dụ này, bổ sung đặc tính tiêu cực phụ trội cho một hình phạt không mấy được hoan nghênh đã khiến tổng thể phương án trở nên hấp dẫn hơn đôi chút.

Nhưng tại làm sao lại có mâu thuẫn giữa nhóm đề nghị và nhóm đánh giá đề nghị?

Weaver và đồng nghiệp kết luận rằng khi xây dựng một đề nghị, ở nhóm xây dựng đề nghị, khi tác nghiệp mọi người thường tập trung vào từng cấu phần của đề nghị, từ đó dẫn đến cách tiếp cận phân mảnh khi đánh giá đề nghị. Mặt khác, nhóm đánh giá thường phân tích, xử lý một đề nghị từ góc nhìn tổng quan và tập trung vào đề nghị tổng thể.

Vậy thì có phải chúng ta nên ngừng việc bổ sung thông tin hay tính năng phụ trội? Chắc chắn không.

Thay vào đó, bạn nên sử dụng các điểm mạnh của cả hai chiến lược này. Thay vì đầu tư nguồn lực để bổ sung các tính năng phụ nhỏ cho mọi khách hàng, bạn nên đầu tư vào một tính năng đặc biệt quan trọng phục vụ một số ít khách hàng chọn lọc. Làm vậy sẽ mang lại cho bạn hai lợi ích tiềm năng.

Đầu tiên, bạn tránh lãng phí nguồn lực vào việc cung cấp các lợi ích phụ theo kiểu thêm nước ấm vào nước nóng vốn chỉ làm hạ nhiệt độ ly nước. Thứ hai, bạn vận dụng nguyên tắc đền đáp bằng cách mang đến các lợi ích phụ trội cho những khách hàng quan trọng nhất.

Chương 40

Hành động hỏi từng phần NHỎ tạo ra khác biệt lớn như thế nào?

Hãy hình dung bạn sắp đi công tác. Khi nhận ra bản thân có vài tiếng đồng hồ rảnh rỗi trên máy bay để đọc thứ gì đó, bạn quyết định ghé thăm cửa hàng sách địa phương tìm mua một cuốn sách hay. Khi lướt qua danh sách sách bán chạy nhất, bạn thấy một cuốn sách trông thú vị tuyên bố rằng nó có thể mang lại hơn 50 cách để trở thành một người giao tiếp hiệu quả và có sức ảnh hưởng. Vì mục tiêu của chuyến công tác là gặp gỡ và thuyết phục một khách hàng mới, bạn nghĩ rằng thấu hiểu 50 chiến lược thuyết phục có lẽ sẽ hữu ích. Vì vậy, bạn quyết định mua cuốn sách.

Đi đến quầy thanh toán, bạn nhận ra cuốn sách bị thiếu thẻ giá và, vì hệ thống máy tính của cửa hàng đang bị hỏng, người chủ cửa hàng đề nghị bạn trả số tiền bạn cho rằng phản ánh đúng giá trị quyển sách. Liệu bạn có trả nhiều tiền hơn cho cuốn sách cung cấp 52 chiến lược thấu thị và thuyết phục khách hàng nếu trước đó bạn có cân nhắc số tiền sẽ trả cho chỉ một chiến lược?

Những nhà khoa học hành vi tin rằng đáp án là "có". Thú vị thay, hành động yêu cầu ai đó suy nghĩ trước về một yếu tố đơn độc, nhỏ hơn trong một yêu cầu có thể tạo ra một khác biệt to lớn đủ sức thuyết phục người đó đồng ý với các yếu tố lớn hơn rất nhiều sau đó. Chiến lược LỚN NHỎ có tên gọi là hỏi từng phần này có rất nhiều công dụng bên cạnh việc quyết định số tiền bạn sẽ trả cho một cuốn sách (cho dù nó có tuyệt vời đến đâu chăng nữa).

Ví dụ, hãy dành ra ít phút hình dung cách một quỹ từ thiện sử dụng chiến lược LỚN NHỎ này để gia tăng các khoản đóng góp. Thách thức chung mà các nhà gây quỹ phải đối mặt là những

mạnh thường quân ít khi hình dung được số lượng người cần sự giúp đỡ. Kết quả là, họ thường đóng góp một khoản tiền không đổi bất kể số lượng người cần giúp đỡ là một, một trăm hay vài nghìn người. Các nhà nghiên cứu Christopher Hsee, Jiao Zhang, Zoe Lu và Fei Xu cho rằng các mạnh thường quân sẽ đóng góp nhiều hơn nếu trước đó, họ được gợi ý suy nghĩ về khoản tiền sẽ đóng góp để giúp đỡ một cá nhân.

Trong một nghiên cứu, Hsee và đồng nghiệp sắp xếp cho 800 nhân viên trong một công ty Trung Quốc có quy mô tầm trung vừa nhận một lá thư từ công ty khuyến khích tham gia chương trình gây quỹ giúp 40 sinh viên ở các gia đình có thu nhập thấp. Những người sẵn sàng giúp đỡ được yêu cầu đóng góp trong vòng một tuần kể từ ngày nhận email thông qua một website nhận các khoản đóng góp. Ba trăm hai mươi nhân viên ghé thăm website. Tuy nhiên, những người này không biết rằng phân nửa được chuyển hướng đến một website tiêu chuẩn và phân nửa còn lại được chuyển hướng đến phiên bản "hỏi từng phần" của website.

Những người ghé thăm website tiêu chuẩn đọc được thông báo sau:

Hãy suy nghĩ về 40 sinh viên này. Bạn sẽ đóng góp bao nhiêu để giúp 40 bạn trẻ này? Vui lòng nhập số tiền bạn quyết định và đồng ý đóng góp:____ nhân dân tệ.

Sau khi nhập số tiền, màn hình xuất hiện lựa chọn điều chỉnh hoặc nộp khoản đóng góp.

Phiên bản website hỏi từng phần làm tương tự phiên bản tiêu chuẩn nhưng chỉ có một khác biệt quan trọng. Trước khi được hỏi sẽ ủng hộ bao nhiêu cho 40 sinh viên, khách ghé thăm sẽ phải hình dung khoản tiền họ sẵn sàng đóng góp để giúp một sinh viên.

Cụ thể, website này có dòng thông báo như sau.

Trước khi quyết định sẽ đóng góp bao nhiêu để giúp 40 sinh viên này, bạn vui lòng hãy suy nghĩ về một sinh viên và trả lời một câu hỏi tình huống: Bạn sẵn sàng đóng góp bao nhiêu để giúp một sinh viên? Vui lòng nhập số tiền vào đây: _____ nhân dân tệ.

Sau khi đã nhập câu trả lời, các đáp viên được hỏi về khoản tiền sẽ đóng góp để giúp 40 sinh viên.

Hành động hỏi từng phần này tác động lớn lên các khoản đóng

góp. Những mạnh thường quân truy cập website tiêu chuẩn đóng góp trung bình 315 nhân dân tệ (khoảng 50 đô-la Mỹ). Những nhà hảo tâm truy cập phiên bản hỏi từng phần đóng góp trung bình 600 nhân dân tệ (hơn 95 đô-la Mỹ). Đặt ra câu hỏi hỏi từng phần là một chiến lược LỚN NHỎ giúp gia tăng đến 90% số tiền đóng góp.

Cho tới giờ vẫn ổn. Nhưng chiến lược này có đi cùng rủi ro tiềm tàng nào không? Ví dụ, liệu đặt câu hỏi hỏi từng phần có làm giảm tỷ lệ đóng góp vì mọi người cảm thấy không thích thú với câu hỏi kỳ lạ này không? Những nhà nghiên cứu cân đã cân nhắc khả năng này và tuyên bố rằng câu hỏi phụ trội không tạo ra ảnh hưởng lớn nào lên con số mạnh thường quân thực sự đóng góp.

Bài học rút ra ở đây khá rõ ràng với những nhà gây quỹ. Khi thiết kế thỉnh cầu gây quỹ, nhấn mạnh số lượng người cần giúp đỡ là một hành động rất đáng làm. Tuy nhiên, hành động theo hướng này thực sự làm giảm số tiền đóng góp trung bình. Thay vào đó, bạn nên chuyển hướng chú ý của thính giả sang khoản tiền họ sẵn sàng đóng góp cho một người trước khi đưa ra mong muốn đóng góp một khoản tiền lớn hơn.

Bên cạnh hoạt động gây quỹ, chiến lược hỏi từng phần còn phát huy hiệu quả LỚN NHỎ trong những lĩnh vực khác. Các quản lý cố gắng xin thêm ngân sách công tác thường niên có thể cải thiện khả năng thành công bằng cách hỏi trưởng bộ phận số tiền người này sẽ duyệt chi cho một chuyến công tác duy nhất. Tương tự, các chuyên gia giáo dục khi phải vận động hành lang để xin các khoản tiền mua sách vở cần thiết từ phụ huynh và những người ủng hộ nên hỏi thăm mức độ sẵn lòng hỗ trợ nhu cầu đọc của một đứa trẻ trước khi mở rộng thỉnh cầu sang nhu cầu của toàn bộ lớp học. Người bán đấu giá trên eBay có thể thu được giá thầu cao hơn cho những bộ sản phẩm (ví dụ bộ đồ thủy tinh, bộ DVD và hành lý) nếu đặt câu hỏi "Bạn sẵn lòng trả bao nhiêu cho một món đồ trong bộ?" bên cạnh lời mô tả sản phẩm.

Tuy nhiên, bạn nên nhận ra rằng dù bối cảnh áp dụng chiến lược hỏi từng phần rất đa dạng, tồn tại một tình huống cụ thể mà cách tiếp cận này sẽ bị giới hạn, đó là tình huống khi phải nhắm mục tiêu trên một phạm vi rộng hơn trong khi số lượng mục tiêu lại đặc biệt lớn. Ví dụ, Hsee và đồng nghiệp lưu ý rằng trong các tình huống gây quỹ từ thiện nhằm giúp mười nghìn người, hành động hỏi từng phần ít khi phát huy hiệu quả vì mọi người có xu hướng xem các con số lớn như hàng chục nghìn đơn thuần là "Sao mà nhiều thế!"

Vậy có phải chúng ta không thể làm gì trong tình huống gây quỹ giúp đỡ hàng nghìn người? Chắc chắn là không. Những nhà gây quỹ phải sử dụng một chiến lược khác tương tự những chiến lược khác trong cuốn sách này, đòi hỏi một thay đổi nhỏ ở cốt lõi. Và chiến lược này sẽ được thảo luận ở chương tiếp theo.

41

Vì sao nhấn mạnh các đặc điểm giống nhau là thay đổi LỚN NHỎ giúp gia tăng hiệu quả chiến dịch của bạn?

Vào ngày 13 tháng 03 năm 2002, một tàu chở dầu Indonesia bốc cháy cách bờ biển Honolulu khoảng một ngàn cây số khiến một thủy thủ tử vong và chiếc tàu rơi vào tình trạng mất điện và khả năng liên lạc. Ba tuần sau, một chiếc tàu hải du phát hiện dấu hiệu tai nạn, đến giải cứu thuyền trưởng và mười thủy thủ đoàn còn sống sót.

Chưa rõ vì sao con chó của thuyền trưởng, một con chó sục bò lai hai tuổi tên Forgea, bị bỏ lại trong đợt giải cứu này. Tuy nhiên, một hành khách trên tàu hải du trả lời phỏng vấn truyền hình rằng con chó bị bỏ rơi đã kích hoạt một sứ mệnh giải cứu khác[12]. Một chiến dịch do Hải quân Lục chiến Mỹ tiến hành kéo dài trong 16 ngày tiêu tốn 48.000 đô-la tiền gây quỹ chủ yếu đến từ một quỹ địa phương tên là Đoàn thể Nhân văn Hawaii. Vì khoản chi phí giải cứu thủy thủ đoàn trung bình chỉ bằng phân nửa so với số tiền giải cứu con chó, câu hỏi đặt ra là vì sao chiến dịch gây quỹ này lại thuyết phục được các cư dân Hawaii đóng góp một khoản tiền lớn đến vậy. Nhìn rộng hơn, liệu có thể áp dụng bài học này vào các thách thức tạo ảnh hưởng và thuyết phục khác hay không?

[12] Trên thực tế, có một lời chứng khác cho biết khi chiếc thuyền hải du rời đi thì một số hành khách nghe thấy tiếng chó sủa. Vì vậy mà có thêm một chiến dịch giải cứu nữa: cứu một chút chó trên một tàu chở dầu trôi dạt giữa biển. (BTV)

Những nghiên cứu trước đó cho biết có một phương thức mà tổ chức gây quỹ có thể làm nhằm tạo ảnh hưởng lên số người đóng góp lẫn lòng hào phóng của những người này. Đó là hướng sự chú ý vào một đặc điểm cụ thể của một nạn nhân đã xác định, nghĩa là mô tả nhân dạng người này – ví dụ tuổi, giới tính hay màu tóc. Trình bày các chi tiết nhỏ nhưng quan trọng này ở đầu thông điệp khiến mọi người tập trung chú ý đến cuộc sống của cá nhân cần cứu trợ. Hành động này khiến thính giả coi trọng sinh mạng cụ thể của con người nhiều hơn so với khi nạn nhân này được mô tả trừu tượng, vô danh hay là một phần của một nhóm lớn. Ví dụ, một nghiên cứu tìm hiểu các quyết định y tế của các bác sĩ và phát hiện ra rằng khi kết quả chụp CT đính kèm bức ảnh cá nhân của người bệnh, vị bác sĩ đưa ra các liệu pháp điều trị chu đáo và cẩn thận hơn vì bức ảnh khiến họ nhìn nhận bệnh nhân như một cá nhân cụ thể chứ không phải là một bệnh nhân chung chung nào đó.

Ý tưởng cho rằng mọi người cảm thấy hào phóng hơn khi sự chú ý được hút vào một bệnh nhân hiện diện như một cá nhân được nhận dạng có thể phần nào lý giải cho những khoản tiền đóng góp để cứu Forgea. Là chú chó răng nanh duy nhất trên chiếc tàu đầy những thủy thủ, cô chó này chắc chắn có thể được nhận dạng cụ thể. Những báo cáo mô tả Forgea như một chú chó trắng lai thích ăn pizza và nặng 18 ký đã mô tả rất cụ thể, biến nó trở thành một cá thể rõ ràng dù có thể rất nặng ký.

Tương ứng, một thay đổi nhỏ mà bạn có thể thực hiện khi tìm cách giúp đỡ ai đó là nhấn mạnh từ đầu các đặc điểm nhỏ, cụ thể giúp xác định nhân dạng và mô tả những người hưởng lợi từ chiến dịch. Ngoài các lợi ích cụ thể trong hoạt động từ thiện, các quản lý phải đàm phán ngân sách thay vì chỉ trưng ra những con số khô khan, họ có thể trình chiếu thêm hình ảnh của các thành viên trong nhóm. “Đây là Mary, trưởng nhóm phân tích của chúng tôi, bên cạnh là Jim và Lindsay. Nhóm này cần nâng cấp hệ thống năm nay và nhóm chiếm X khoản tăng ngân sách mà tôi đệ trình.”

Các thỉnh cầu kiểu này có sức thuyết phục và tác động mạnh mẽ hơn nếu bạn thực hiện một thay đổi bổ sung nhỏ đến từ một thấu hiểu khác của ngành khoa học thuyết phục. Cynthia Cryder, George Loewenstein và Richard Scheines đặt giả thuyết rằng bên cạnh việc nhấn mạnh “cá nhân được xác định,” hiệu quả chiến dịch sẽ cao hơn khi nhấn mạnh “động thái xác định.”

Trong một thí nghiệm, những người tham gia được phân ngẫu nhiên vào ba nhóm và đọc một thỉnh cầu quyên góp trực tuyến

cho Oxfam. Trong "nhóm điều kiện từ thiện tổng quát," các thành viên nhận được thông điệp:

Oxfam International là một trong những tổ chức cứu trợ hoạt động hiệu quả nhất trên thế giới. Oxfam mang đến đa dạng hoạt động hỗ trợ nhân đạo khác nhau cho cư dân toàn cầu. Nếu nhận được lời thỉnh cầu đóng góp cho Oxfam, bạn sẽ đóng góp bao nhiêu?

Trong nhóm điều kiện thứ hai, "chi tiết từ thiện – tác động cao," thính giả nhận được một thông điệp tương tự với một thông điệp bổ sung:

Một ví dụ về cách Oxfam sử dụng quỹ cứu trợ là giúp người dân tiếp cận nước sạch.

Cuối cùng, các thành viên trong nhóm điều kiện "chi tiết từ thiện – tác động thấp" đọc thỉnh cầu tương tự, chỉ khác là từ "sạch" được đổi thành từ "chai" vì các khảo sát trước đó cho thấy từ nước "sạch" tạo ra ảnh hưởng lớn hơn từ nước "chai."

Dù từ ngữ thay đổi không nhiều và thay đổi này được xem là nhỏ bé nhưng tác động lên các khoản đóng góp hóa ra rất đáng kể. Thành viên trong nhóm "điều kiện từ thiện tổng quát" nói rằng họ sẽ đóng góp trung bình 7,5 đô-la. Thành viên trong nhóm "chi tiết từ thiện – tác động cao" (những người biết số tiền của mình sẽ được sử dụng vào làm việc gì) đóng góp nhiều hơn 37%. Đó là con số gia tăng ấn tượng cho chỉ một thay đổi nhỏ. Theo đó, bạn nên bổ sung vào thỉnh cầu của mình – dù là thỉnh cầu thông tin, thời gian, tiền bạc hay thậm chí con người – một động thái xác định.

Tương tự, những quản lý đang tìm cách nâng cấp hệ thống nên trình bày các tác động cụ thể của các nguồn lực mới lên Mary và nhóm của cô. Nhưng nên chỉ ra loại tác động nào đây?

Để trả lời câu hỏi này, hãy nhìn sâu hơn vào nghiên cứu của Cryder, Loewenstein và Scheines, cụ thể là nhìn vào các thành viên trong nhóm chi tiết từ thiện – tác động thấp, những người được cho biết họ đang đóng góp tiền để mua các chai nước chứ không phải nước sạch. Không quá ngạc nhiên, nhóm này đóng góp thấp hơn nhóm "nước sạch." Nhưng cái có thể khiến bạn bất ngờ là những người này cũng đóng góp ít hơn nhóm điều kiện từ thiện tổng quát.

Lý do là vì trong khi đang cố gắng làm cho thỉnh cầu trở nên thu hút và thuyết phục hơn, các chi tiết can thiệp chỉ có giá trị khi

chúng kích hoạt một quan điểm mặc định. Trong ví dụ Oxfam, vì những nhà hảo tâm tiềm năng nhìn nhận rằng nước chai tạo ra tác động thấp hơn nhiều so với nước sạch – đến nỗi nó khiến con số đóng góp thậm chí còn thấp hơn so với nhóm không có thông tin phụ trội.

Thấu hiểu chiến lược này giúp chúng ta nhận ra một cái bẫy phổ biến. Đó là khi nhấn mạnh tác động của những nguồn lực bổ sung, mọi người thường mắc sai lầm trình bày các hiệu ứng mà nguồn lực tạo ra lên bản thân họ chứ không phải lên những người trao tặng các nguồn lực đó – những nhà hảo tâm, nhà đầu tư... Ví dụ, một quản lý đang xin các nguồn lực bổ sung để nâng cấp hệ thống có thể tập trung trình bày những tác động lên năng lực chuyển giao dịch vụ tốt hơn của nhóm chứ không trình bày những tác động mà các dịch vụ tốt hơn này tạo ra lên phần còn lại của tổ chức.

Theo đó, mỗi khi bạn rơi vào tình huống cần phải thuyết phục mọi người cung cấp cho bạn các nguồn lực, bạn nên hướng sự chú ý của thính giả vào các đặc tính nhận dạng của cả thực thể lẫn ảnh hưởng tác động đến các bên liên quan.

Chương 42

Thay đổi LỚN NHỎ nào bảo đảm chi phí không trở thành chi phí cơ hội?

Dù đang thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, thuê dịch vụ cố vấn, hay đang thuyết phục đồng nghiệp đồng thuận với một đề xướng mới, bạn hẳn cho rằng nhiệm vụ này sẽ dễ thở hơn nhiều nếu bạn có cơ sở lý luận vững chắc và lợi thế giá cả.

Đôi khi, thậm chí khi đã có được sự kết hợp tốt nhất giữa sản phẩm và giá, các nỗ lực vẫn công cốc. Có rất nhiều lý do dẫn đến kết quả này, nhưng một lý do chính yếu đến từ sai lầm phổ biến mà người đang sở hữu lợi thế thường mắc phải. May thay, những ai nhận ra điều này không chỉ có thể tránh sai lầm mà còn có khả năng gia tăng đáng kể lợi thế so với đối thủ bằng cách thay đổi đôi chút nội dung thông điệp.

Sai lầm phổ biến mà chúng tôi đang nói đến là xu hướng không cân nhắc cái mà những nhà kinh tế học gọi là "chi phí cơ hội" của một quyết định. Chi phí cơ hội của một quyết định đơn thuần là lợi ích tiềm năng trực tiếp mà một người lẽ ra nhận được nếu chọn một phương án thay thế. Ví dụ, hãy hình dung bạn quyết định đi tập thể hình trên đường đến chỗ làm vào sáng mai. Chi phí cơ hội ở đây là một giờ ngủ nướng. Khi phải thuyết phục ai đó, sai lầm mà mọi người thường mắc phải là cho rằng thính giả lắng nghe (đối tượng thuyết phục) sẽ tự động cân nhắc chi phí cơ hội khi ra quyết định. Giả dụ bạn đang bán một sản phẩm không chỉ chất lượng cao mà còn rẻ hơn sản phẩm tương tự của đối thủ. Là người bán, bạn thường cho rằng khách hàng tiềm năng sẽ tự động nhận ra các lợi ích chi phí có được khi mua sản phẩm của bạn và bằng cách cân đong đo đếm đúng đắn các khác biệt chi phí, do vậy

quyết định chọn bạn.

Nhưng nghiên cứu được thực hiện bởi nhà khoa học hành vi Shane Frederick và đồng nghiệp lại khám phá một thực tế khác hẳn: mọi người không cân nhắc thông tin đầy đủ như kỳ vọng của bạn. Và khi điều đó xảy ra, lợi thế cạnh tranh lớn nhất trong suy nghĩ của bạn có thể trở nên vô dụng trừ khi bạn thực hiện một thay đổi nhỏ trong cách tiếp cận.

Nhìn bề ngoài, ai cũng nghĩ hiển nhiên người ra quyết định nên cân nhắc kỹ lưỡng các yếu tố như chi phí cơ hội khi chọn Phương án A so với Phương án B ít đắt đỏ hơn. Dường như không cần suy nghĩ cũng nhận ra rằng chi nhiều hơn 500 đô-la cho Phương án A nghĩa là khách hàng sẽ không có 500 đô-la để chi cho những cơ hội khác. Tuy nhiên, Frederick và đồng nghiệp tin rằng con người không suy nghĩ phức tạp đến vậy, đặc biệt khi ở trong tình trạng quá tải thông tin. Các nghiên cứu đưa ra một giải pháp giải quyết vấn đề đơn giản nhưng thường bị coi nhẹ: Tận tình giúp đỡ người ra quyết định bằng cách phân tích chi phí cơ hội.

Trong một nghiên cứu, những người tham gia được phân ngẫu nhiên vào một trong hai nhóm và mời mua một đĩa DVD với giá 14,99 đô-la. Một nhóm nhận được hai lựa chọn "Mua DVD" và "Không mua DVD." Tuy nhiên, nhóm thứ hai nhận được hai lựa chọn "Mua DVD" và "Giữ 14,99 đô-la để mua những thứ khác." Dù hai lựa chọn này giống nhau về bản chất ("không mua" nghĩa là giữ tiền lại để mua những thứ khác), thay đổi nhỏ này dẫn đến một khác biệt to lớn khi tỷ lệ mua đĩa DVD trong nhóm thứ hai giảm từ 75% xuống còn 55%.

Các tác giả của nghiên cứu lưu ý công ty sản xuất và bán lẻ nội thất IKEA đã sử dụng rất tinh khôn chiến lược này trong một chiến dịch quảng cáo ở Singapore. Trong đó, cột trái mẫu quảng cáo là hình ảnh người phụ nữ cau có đứng cạnh một chiếc tủ trông bóng bẩy và chỉ để được một đôi giày, ghi chú bên dưới như sau: "Tủ tùy chỉnh 1.670 đô-la + 1 đôi giày 30 đô-la = 1.700 đô-la." Trái ngược, cột bên phải mẫu quảng cáo là một phụ nữ khác đứng cạnh chiếc tủ IKEA ít hoa mỹ hơn nhưng chất đầy giầy. Ghi chú ở dưới cho thấy giá của chiếc tủ (245 đô-la) cộng giá của 48 đôi giày (1.440 đô-la) vẫn thấp hơn 1.700 đô-la ở cột trái.

Điểm thú vị trong quảng cáo của IKEA là khoản tiền chênh lệch được so sánh với khoản chi phí mua những sản phẩm trong quảng cáo (những đôi giày và nội thất chứa giày). Tuy nhiên, Frederick và đồng nghiệp nhận ra tình huống không phải lúc nào cũng như

vậy.

Trong một thí nghiệm khác, người tham gia được yêu cầu chọn giữa hai chiếc điện thoại di động, trong đó chiếc chất lượng cao hơn thì đắt hơn 20 đô-la. Tuy nhiên, trước đó không lâu, phân nửa thành viên được yêu cầu suy nghĩ về một sản phẩm – bất kỳ sản phẩm nào – mà họ có thể mua với giá 20 đô-la. Hóa ra, những người được yêu cầu suy nghĩ trước có tỷ lệ chọn chiếc điện thoại ít đắt tiền cao hơn 50% so với những người không được yêu cầu.

Theo đó, thay đổi giúp tạo ra khác biệt lớn trong hiệu quả thông điệp là trình bày rõ các lợi thế của đề nghị bên cạnh bản thân đề nghị đó. Một chính trị gia khi mô tả một chính sách mới giúp tiết kiệm 250 đô-la trên từng hộ gia đình trong một năm cũng nên mô tả những gì một hộ gia đình có thể làm với khoản tiết kiệm kia, ví dụ như tiêu vào kỳ nghỉ gia đình, đóng góp vào quỹ đại học, hay tiêu pha vào thứ gì đó cho một ngày mưa. Tương tự, một chuyên gia tư vấn IT muốn thuyết phục khách hàng về giá trị của hệ thống phần mềm đắt tiền có thể gia tăng lợi thế thuyết phục bằng cách đưa ra các ví dụ về số tiền và thời gian tiết kiệm được khi sử dụng phần mềm này.

Người giám đốc bán hàng nên yêu cầu nhóm của mình suy nghĩ cách tiêu xài khoản tiền thưởng bán hàng quý tiếp theo nếu đạt doanh số. Đây là thay đổi LỚN NHỎ có thể gia tăng hiệu suất bán hàng – đặc biệt nếu kế hoạch tiêu xài đó được vạch ra công khai trên bảng thông báo của nhóm.

Áp dụng thay đổi LỚN NHỎ giúp làm nổi bật chi phí cơ hội cũng hữu ích với các kế hoạch nghỉ hưu. Chúng tôi có một người bạn, như rất nhiều cặp đôi có con cái khác, gặp khó khăn trong việc đánh đổi liên tục giữa chi tiêu thường nhật với tiết kiệm để nghỉ hưu sớm và sống thoải mái hơn. Giải pháp LỚN NHỎ ở đây là xây dựng một kế hoạch tiết kiệm với tên gọi "nghỉ hưu sớm hơn một tuần." Khi cặp đôi này lưỡng lự cân nhắc các quyết định chi tiêu đắt đỏ, họ có thể so sánh khoản chi tiêu kia với chi phí cơ hội của việc nghỉ hưu sớm vài tuần. Cách đây không lâu, họ nói với chúng tôi rằng vài người bạn của họ đã chuyển đến một căn nhà đắt tiền hơn. Điều đó khiến họ băn khoăn suy nghĩ. Tuy nhiên, khi nhận ra mua căn nhà đồng nghĩa với việc nghỉ hưu muộn bốn năm, tất nhiên cả hai đều không muốn làm vậy.

Tất nhiên, các cơ hội thay thế sử dụng trong chiến thuật này nên có tính thuyết phục. Nhóm tác giả lấy ví dụ một website phản chiến đã ví phí tổn cuộc chiến ở Iraq (khi đó ước tính tiêu tốn của

Hoa Kỳ 300 tỷ đô-la) với "chín cái bánh Twinkie trên đầu mỗi người Mỹ mỗi ngày trong suốt một năm." Trong bối cảnh này, dù thông điệp mang ý định tốt, những người phản đối chiến tranh này lại vô tình tự làm yếu đi lập luận của chính mình.

Dù nỗ lực thuyết phục trên có hơi tệ, thông điệp bên dưới có lợi cho những ai đang cố gắng bán các sản phẩm, đề xuất hay chính sách đắt giá. Thay vì khiến chi phí cơ hội trở nên hấp dẫn và quan trọng, hãy khiến chúng trở nên thiếu hấp dẫn và vụn vặt. Công ty khai mỏ và thương mại kim cương De Beers là một ví dụ tuyệt vời cho trường hợp này. Họ từng có một mẫu quảng cáo trưng bày tấm ảnh chụp hai chiếc bông tai kim cương lớn. Thông điệp là gì?

"Đợi năm sau hẳng làm lại nhà bếp."

Chương 43

Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể giúp thúc đẩy mọi người (và chính bản thân bạn) hoàn thành nhiệm vụ?

Hãy hình dung một ngày nọ bạn và một người bạn đi uống cà phê. Sau khi gọi món và trả tiền, nhân viên pha chế đưa cho bạn một tấm thẻ khách hàng trung thành và giải thích rằng mỗi khi bạn mua một cốc cà phê, họ sẽ đóng dấu lên tấm thẻ đó. Bạn nhận tấm thẻ và phát hiện rằng người nhân viên pha chế đã đóng hai dấu để đưa bạn lên "chuyến tàu" nhận lấy những cốc cà phê miễn phí.

Giờ đây, tiến trình hướng đến cốc cà phê miễn phí có thể được hình dung theo hai cách. Hoặc bạn đang đi được 20% con đường tiến đến cốc cà phê miễn phí hoặc vẫn còn 80% chặng đường còn lại. Cách suy nghĩ nào sẽ thúc đẩy bạn hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả hơn?

Hóa ra đáp án không chỉ cần thiết với người chủ tiệm cà phê đang tìm cách gia tăng lòng trung thành của khách hàng mà cũng cần thiết với những ai đang phải thuyết phục mọi người (và chính bản thân mình) hoàn thành nhiệm vụ. (Và nhân tiện, trước khi đọc tiếp, bạn nên biết rằng mình đã hoàn thành 10% nội dung chương này.)

Nhà nghiên cứu thuyết phục Minjung Koo và Ayelet Fishbach nghĩ rằng chúng ta có thể gia tăng động lực hoàn thành nhiệm vụ bằng một thay đổi nhỏ ở điểm thu hút sự chú ý của mọi người. Họ đặt giả thuyết rằng chú ý từng chặng nhỏ đã hoàn thành sẽ tạo

động lực lớn hơn so với việc chú ý đến chặng đường dài hơn còn lại.

Để kiểm tra ý tưởng này, Koo và Fishbach tiến hành một chuỗi nghiên cứu thú vị, bao gồm một nghiên cứu tại một nhà hàng sushi đắt khách. Qua bốn tháng, khoảng 900 khách hàng đăng ký tham gia một chương trình khách hàng trung thành với phần thưởng là bữa trưa miễn phí tùy chọn sau khi mua mười bữa trưa. Phân nửa số khách hàng trong nghiên cứu được trao một tấm thẻ trắng và được cho biết họ sẽ được đóng một con dấu hình miếng sushi lên tấm thẻ mỗi khi mua một bữa trưa. Nhận một con dấu cho mỗi lần mua nghĩa là hướng sự chú ý của khách hàng về chặng đường đã qua để đi đến mục tiêu cuối cùng. Hãy gọi đây là khách hàng thuộc nhóm "tiến trình tích lũy."

Phân nửa còn lại được trao một tấm thẻ đã có sẵn mười con dấu sushi. Mỗi khi những người này mua một bữa trưa, thay vì đóng dấu mới, nhân viên của nhà hàng sẽ tháo đi một con dấu bằng máy đóng lỗ. Kết quả là sự chú ý của khách hàng tập trung vào chặng đường còn lại trước khi nhận được bữa trưa miễn phí. Chúng tôi gọi nhóm này là "tiến trình còn lại."

Đến đây, cũng nên nhấn mạnh thực tế rằng vì nghiên cứu này được thực hiện trong một nhà hàng bận rộn nên sẽ có rất nhiều hoạt động khác nhau. Ví dụ, một khách hàng mua bữa trưa sẽ được đóng dấu hay tháo dấu khỏi tấm thẻ khách hàng trung thành của mình, nghĩa là tiến một bước nhỏ đến bữa trưa miễn phí. Nhưng một khách hàng mua bữa trưa cho bản thân và một nhóm bạn hoặc đồng nghiệp sẽ nhận nhiều con dấu (hay nhiều con dấu bị tháo ra khỏi tấm thẻ), nghĩa là họ tiến nhanh hơn đến mục tiêu.

Kết quả phân tích cho thấy có hai trường hợp khách hàng có xu hướng trở lại nhà hàng nhiều hơn. Đầu tiên là nhóm khách hàng "tiến trình tích lũy" có bước tiến ban đầu rất chậm, họ quay lại thường là mua bữa trưa cho bản thân hay một nhóm nhỏ. Thứ hai là nhóm "tiến trình còn lại" đã có những bước khởi đầu vũ bão.

Vì sao lại có thực tế này? Vì trong cả hai trường hợp, khách hàng đều có động lực hoàn thành mục tiêu rất cao khi tập trung vào con số nhỏ hơn – dù đó là chặng đường đã đi qua (bạn đã đi 30% chặng đường đến bữa trưa miễn phí) hay chặng đường còn lại (bạn chỉ còn phải đi 30% nữa).

Koo và Fishbach sáng tạo ra thuật ngữ "giả thiết vùng nhỏ" để mô

tả khái niệm này.

Ý nghĩa ở đây rất rõ ràng: dù bạn cần gia tăng hiệu quả chương trình khách hàng trung thành hay khuyến khích mọi người (hay chính bản thân) hoàn thành một nhiệm vụ, trong những giai đoạn đầu, hãy hướng sự chú ý của thính giả (và bản thân bạn) vào những tiến bộ nhỏ đã thực hiện được thay vì tập trung vào chặng đường "gian truân" còn lại.

Nguyên nhân của hiện tượng này là, trong những giai đoạn đầu, việc tập trung vào thành tựu nhỏ hơn sẽ kích thích khao khát hành động hiệu quả nhất có thể. Việc đi từ con số hoàn thành 20% nhiệm vụ sang 40% giúp ai đó gia tăng gấp đôi quãng đường tiến lên, một hành động rất hiệu quả. Ngược lại, đi từ 60% hoàn thành lên 80%, dù vẫn chỉ là 20% nhưng đại diện cho một phần tư tổng chặng đường đã hoàn thành.

Kết quả là, người quản lý hay giám sát, mong muốn tạo động lực để nhân viên đạt mục tiêu bán hàng hay hiệu suất nào đó, có thể duy trì động lực ban đầu ở mức cao bằng cách phản hồi thành quả mà các thành viên nhóm đã đạt được. "Chúng ta chỉ vừa đi qua một tuần của quý mới mà bạn đã đạt được 15% mục tiêu quý" thay vì "Chúng ta đã khởi đầu tuyệt vời ở tuần đầu tiên và giờ bạn còn 85% chặng đường phải đi."

Tương tự, một người muốn khuyến khích bản thân tiết kiệm thường xuyên hơn để có đủ tiền mua chiếc TV độ phân giải cao; một cặp đôi tìm cách trả hết nợ thẻ tín dụng hay một khoản nợ cá nhân, có thể gia tăng mức độ cam kết nội tại bằng cách tập trung vào các tiến bộ nhỏ nhưng quan trọng mà họ đã đạt được. Ngân hàng và tổ chức tài chính có thể giúp đỡ khách hàng bằng việc thông báo những tiến bộ trong kế hoạch tiết kiệm hay trả nợ trên các báo cáo và trang ngân hàng trực tuyến, tương tự cách LinkedIn thể hiện tiến trình cập nhật hồ sơ trực tuyến của người dùng.

Nhưng hãy nhớ rằng có những khách hàng trong nhà hàng sushi ban đầu mua rất nhiều bữa trưa, nghĩa là họ ngay lập tức tích lũy những con dấu và tiến gần hơn đến mục tiêu phải không? Trong trường hợp này, chặng đường còn lại nhỏ hơn chặng đường đã qua. Lúc này, mọi người có động lực hoàn thành nhiệm vụ cao hơn khi tập trung vào chặng đường nhỏ bé còn lại.

Điều đó có nghĩa là khi đã đi đến nửa đoạn đường, bạn cần thực hiện một thay đổi nhỏ. Một khi đã đi qua nửa đoạn đường, động

lực hoàn thành nhiệm vụ sẽ được nâng cao khi phản hồi của bạn chuyển hướng sang chặng đường nhỏ bé còn lại. Do đó, thông điệp như "Bạn chỉ còn 20% nữa là đạt được mục tiêu" sẽ hiệu quả hơn so với "Bạn đã đi được 80% chặng đường đến mục tiêu."

Do vậy, vì giờ đây bạn chỉ còn phải đọc 20% nội dung còn lại của chương này, đây là thời điểm tốt để nêu vài ví dụ thực tiễn về cách thay đổi nhỏ đáng chú ý ở trọng tâm nhằm dẫn đến các khác biệt to lớn khi phải ảnh hưởng và thuyết phục mọi người.

Từ các hãng hàng không, khách sạn đến các cửa hàng cà phê và nhà bán lẻ mỹ phẩm, rất nhiều doanh nghiệp thực hiện các chương trình tưởng thưởng khách hàng đi kèm cơ chế phản hồi, giúp khách hàng biết họ đã tiến xa đến đâu trong kế hoạch nâng cấp chuyến bay, giành được kỳ nghỉ miễn phí hay ly mocha sô-cô-la đúp miễn phí tiếp theo! Giả thiết vùng nhỏ kiến nghị là dù khách hàng đang ở đâu trên chuyến hành trình nhận phần thưởng, lúc nào bạn cũng nên tập trung vào vùng nhỏ dù đó là chặng đường đã qua hay chặng đường còn lại. Báo cáo gửi đến khách đi máy bay thường xuyên nên nhấn mạnh số dặm bay đã đi được trên tiến trình nâng cấp cho đến khi con số này quá nửa, sau đó chuyển sang nhấn mạnh số dặm còn lại đi đến phần thưởng. Những người pha chế ở quán cà phê nên thông báo miệng đến khách hàng những tiến bộ nhỏ họ đã đạt được hay nỗ lực nhỏ còn lại khi đóng dấu lên những tấm thẻ.

Tương tự, huấn luyện viên và chuyên gia đào tạo nên tinh tế hơn trong việc phản hồi và khuyến nghị, cụ thể là nhấn mạnh các vùng thành tựu nhỏ đã đạt được hay còn lại. Những quản lý và giám sát tìm cách ảnh hưởng sau đó thuyết phục nhân viên cải thiện kỹ năng có thể sử dụng kỹ thuật vùng nhỏ vào các kế hoạch phát triển nhân viên. Cách để làm điều này là thêm tỷ lệ tiến bộ đã đạt được trong kế hoạch phát triển bản thân và chuyển hướng chú ý sang chặng đường còn lại khi đã đi được nửa đường. Thay đổi nhỏ này giúp hướng sự chú ý của nhân viên vào các chặng nhỏ để từ đó dẫn đến những khác biệt hiệu suất lớn.

Và khi phải thúc đẩy bản thân hoàn thành lớp học Chạy Nhanh kéo dài 60 phút hay chương trình chạy 10k cuối tuần sau, tập trung vào khoảng thời gian hay quãng đường đã hoàn thành trong giai đoạn đầu và chuyển sang thời gian hay quãng đường còn lại khi đã đi hơn nửa đường sẽ giúp bạn vượt qua các thách thức này. Thay vào đó, để thêm động lực cho chương trình giảm cân cá nhân của bạn (hay chương trình kiêng thuốc một tháng), hãy nhấn mạnh số ký bạn đã giảm (hay số ngày không hút thuốc)

trong những giai đoạn đầu trước khi chuyển hướng chú ý sang số cân nặng vẫn cần phải giảm (hay số ngày không hút thuốc còn lại) để đạt được mục tiêu mong muốn.

Chương 44

Thay đổi LỚN NHỎ nào khiến khách hàng trung thành hơn?

Cửa hàng rượu vang trực tuyến yesmywine.com có một chương trình tặng thưởng khá thú vị. Khi khách hàng mua rượu vang từ một quốc gia nào đó, họ nhận được "Huân chương Quốc gia." Khách hàng thu thập 12 huân chương khác nhau trong vòng một năm sẽ được tặng một khoản tiền thưởng lớn. Tuy nhiên, mọi chuyện không đơn giản như vậy. Để nhận phần thưởng, khách hàng phải thu thập huân chương theo một thứ tự cụ thể do cửa hàng quy định. Ví dụ, khách hàng có thể được yêu cầu mua một chai rượu Pháp vào tháng Giêng, rượu Úc vào tháng Hai, rượu Ý vào tháng Ba và vân vân trong suốt năm, chứ không đơn thuần mua 12 chai rượu từ 12 quốc gia tùy thích.

Vì con số chai rượu không bao giờ thay đổi (luôn là 12), chương trình này dường như quá cứng nhắc. Bạn có thể cho rằng so với các chương trình khách hàng trung thành thông thường, một chương trình khó khăn đến vậy sẽ khó thu hút khách hàng tham gia. Rốt cuộc, khi phải thuyết phục mọi người hoàn thành nhiệm vụ, đặc biệt là những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều bước đi và hành động (hay mua sản phẩm trong trường hợp này), hầu hết mọi người thích sự linh động và không thích những rào cản không cần thiết.

Vậy thì tại sao một công ty muốn thu hút và gia tăng lòng trung thành của khách hàng lại thiết kế một chương trình đi ngược lại mong muốn của khách hàng tiềm năng? Hóa ra, yesmywine.com đã nhận ra thứ gì đó đi ngược lại quan niệm thông thường. Dù mọi người tuyên bố rằng họ thích sự linh động, tính cứng nhắc lại tạo ra tác động thuyết phục tích cực đến kinh ngạc lên khả năng hoàn thành các mục tiêu.

Khi đang cân nhắc liệu có nên theo đuổi một mục đích hay mục tiêu cụ thể, mọi người thường nghĩ đến hai thứ – giá trị và khả năng đạt mục tiêu. Ví dụ, một nhóm phát triển kinh doanh được giao nhiệm vụ giành được một khách hàng chiến lược cần phải đánh giá cả giá trị lẫn khả năng giành được khách hàng này. Tương tự, nếu ai đó mong muốn học kỹ năng mới hay học tập để đáp ứng cho một công việc mới, sẽ không đủ nếu chỉ hình dung những thay đổi trong cuộc sống khi đạt được mục tiêu này. Người này cũng phải suy nghĩ các bước đi và hành động thực tế cần thiết đạt đến mục tiêu.

Vì đạt được mục tiêu không chỉ yêu cầu bạn phải ra quyết định lựa chọn mà còn phải theo đuổi, liệu có khi nào những thứ thúc đẩy chúng ta theo đuổi mục tiêu sau đó lại trở thành rào cản cho việc đạt được mục tiêu đó? Ví dụ, trong trường hợp cửa hàng rượu trực tuyến, thứ tự mua các chai rượu linh động được xem là đáng mong muốn hơn so với cách mua theo một trật tự cụ thể. Kết quả là, nhiều khách hàng sẽ đăng ký tham gia chương trình. Nhưng một khi đã đăng ký, liệu tính linh động đã thu hút họ tham gia chương trình có làm giảm động lực mua đủ số chai rượu cần thiết để đạt phần thưởng họ đã đăng ký từ đầu không?

Nhà khoa học hành vi Liyan Jin, Szu-chi Huang và Ying Zhang nghĩ rằng sẽ có nhiều người đăng ký hơn nếu một chương trình yêu cầu thực hiện nhiều hành động và họ có quyền lựa chọn thứ tự thực hiện các hành động này so với khi họ phải tiến hành theo một trật tự định sẵn. Tuy nhiên, một khi quá trình bắt đầu, tính linh động sẽ khiến mọi người ít khả năng đạt được mục tiêu cuối cùng hơn.

Để kiểm tra ý tưởng này, 800 khách hàng ở một cửa hàng sữa chua tại trung tâm thành phố tấp nập người qua lại được tặng thẻ quà tặng nhận một phần sữa chua miễn phí sau khi mua sáu phần sữa chua tiêu chuẩn. Phân nửa số thẻ yêu cầu khách hàng phải mua sáu mùi vị sữa chua theo một thứ tự bất kỳ. Nửa còn lại yêu cầu khách hàng mua sáu mùi khác nhau theo một thứ tự được quy định trước: chuối-táo-dâu-cam-xoài-nho. Bên cạnh đó, một số thẻ yêu cầu khách hàng quay trở lại ngày tiếp theo để kích hoạt thẻ, số thẻ còn lại đã được kích hoạt sẵn. Hai phương án điều kiện cuối cùng rất quan trọng vì chúng cho phép nhóm nghiên cứu đo lường động lực bắt đầu nhiệm vụ của khách hàng qua hành động quay trở lại cửa hàng diễn ra riêng biệt.

Nhất quán với giả thuyết ban đầu, những khách hàng nhận thẻ quà tặng cho phép họ mua sáu mùi sữa chua theo thứ tự linh hoạt

có xu hướng kích hoạt thẻ nhiều hơn so với những người được yêu cầu mua theo một thứ tự cố định (30% so với 12%). Dù vậy, thú vị thay, khi cân nhắc tỷ lệ hoàn thành, diễn biến xảy ra theo chiều ngược lại. Những khách hàng được yêu cầu mua những mùi sữa chua theo thứ tự cố định có xu hướng mua đầy đủ tất cả mùi sữa chua cao hơn nhóm còn lại.

Vì sao vậy?

Một lý do khả dĩ là thứ tự được quy định đã loại bỏ hay giảm thiểu "những điểm quyết định" không cần thiết trong quá trình đeo đuổi kế hoạch của một người. Và với những con người đang sống trong môi trường quá tải thông tin như hiện nay, có thể ra ít quyết định hơn, thay vì nhiều hơn, mới tuyệt vời làm sao. Trong những nghiên cứu khác, Jin và đồng nghiệp tìm thấy bằng chứng ủng hộ giả thuyết này: Những người tuân theo một thứ tự cố định cho biết việc giới hạn các phương án phát sinh trong quá trình đeo đuổi mục tiêu thực sự khiến cho mục tiêu (a) có nhiều khả năng hoàn thành hơn và (b) dễ dàng hơn.

Cho tới giờ vẫn ổn phải không? Nhưng hãy chờ một chút. Dù những khách hàng được quy định thứ tự mua cứng nhắc nhiều khả năng mua đầy đủ các mùi sữa chua để nhận phần thưởng miễn phí, số lượng người đăng ký tham gia ban đầu lại thấp hơn. Do đó, nếu cấu trúc cứng nhắc gia tăng khả năng hoàn thành mục tiêu nhưng giảm tỷ lệ tham gia ban đầu, hiệu ứng ròng ở đây như thế nào? Nhóm nghiên cứu cũng đã suy nghĩ đến vấn đề này. Đáp án thường thấy nhất trong ngành khoa học thuyết phục là kết quả tùy thuộc vào bối cảnh.

Trong những tình huống việc ra quyết định là đơn giản và động lực hoàn thành công việc ở mức cao, thứ tự linh hoạt sẽ tạo ra hiệu quả đạt mục tiêu cao hơn. Nhưng khi những thay đổi cần thiết là khó thực hiện hơn hay động lực căn bản ở mức thấp hơn, một thứ tự và cấu trúc cứng nhắc sẽ gia tăng khả năng hoàn thành mục tiêu.

Nghiên cứu này bao hàm những ứng dụng dễ nhận khi thiết kế các chương trình khách hàng trung thành và quà tặng. Nhưng cũng còn nhiều ứng dụng khác. Ví dụ người quản lý muốn nhân viên tham gia vào một đề xướng mới. Trước khi cấu trúc các hành động theo một thứ tự linh động hay cứng nhắc, người quản lý cần hỏi bản thân một câu hỏi nhỏ với tác động tiềm năng to lớn: "Tôi cần mọi người đăng ký tham gia hay hoàn thành đề xướng?" Nếu đáp là khuyến khích mọi người đăng ký, đáp án rất rõ ràng. Hãy

xây dựng các bước đi linh động, thực tiễn và nhấn mạnh vào tính linh động khi tuyên bố đề xướng.

Nhưng nếu vấn đề lớn hơn nằm ở khâu thực hiện, đáp án đã rõ ràng và hoàn toàn khác. Hãy thiết kế các bước đi theo thứ tự cố định và nhấn mạnh ngay từ đầu chương trình sẽ diễn ra một cách trực tiếp và đơn giản.

Một thứ tự có cấu trúc khuyến khích giúp mọi người hoàn thành các mục tiêu và chương trình nhất định có thể hữu ích với các tổ chức y tế gặp khó khăn trong việc thuyết phục bệnh nhân uống thuốc đầy đủ theo toa. Nghiên cứu này đề nghị thay đổi màu các viên thuốc trong vỉ từ đơn sắc sang đa sắc và ghi chú rõ ràng thời điểm uống thuốc cho bệnh nhân và các chuyên gia y tế. Ví dụ, bệnh nhân có thể được yêu cầu uống viên thuốc trắng trong ba ngày đầu điều trị, thuốc xanh trong ba ngày tiếp theo, và sau đó hoàn thành lịch uống thuốc bằng những viên thuốc đỏ. Dù thuốc bên trong mỗi viên là giống nhau, thứ tự uống thuốc có thể là thay đổi nhỏ giúp gia tăng tính tuân thủ của bệnh nhân.

Tương tự, những nhà bán lẻ và nhà sản xuất các sản phẩm tự lắp ráp, ví dụ đồ nội thất, có thể nhận ra rằng khách hàng sẽ tuân thủ hơn các hướng dẫn lắp ráp nếu màu của từng giai đoạn trong quá trình lắp ráp chỉ rõ thứ tự các bước phải thực hiện. Thay đổi nhỏ này có thể giúp quá trình lắp ráp diễn ra dễ dàng hơn và trong vài trường hợp, còn giúp cứu vãn vài mối quan hệ.

Và khi phải thúc đẩy bản thân học một kỹ năng mới – đặc biệt nếu đó là kỹ năng khó hay bạn đang phải đối mặt với nhiều xao nhãng trong cuộc sống – cách tiếp cận cứng nhắc, dù thoạt nhìn ít hấp dẫn hơn, có thể tạo ra khác biệt lớn khi bạn phải học cách chơi đàn ukulele để "đủ chuẩn" tham gia nhóm nhạc bạn hằng ao ước.

Chương 45

Làm cách nào để thay đổi LỚN NHỎ trong phép tính 1+1 cho ra kết quả lớn hơn 2?

Bất kỳ chuyên gia kinh tế lỗi lạc nào cũng sẽ nói với bạn rằng con người phản ứng trước những động cơ. Nhưng một nhà tâm lý hành vi sẽ chỉ ra rằng phản ứng của một người trước động cơ bị ảnh hưởng bởi môi trường bao quanh động cơ và bản chất thực của động cơ đó. Ví dụ, con người đa phần dễ bị thuyết phục hơn trước suy nghĩ sẽ mất đi thứ gì đó hơn là có được cùng thứ tương tự. Trong phạm trù mất đi và có được, những thứ trông không khác biệt về kinh tế trở nên rất khác biệt về tâm lý.

Chọn thời điểm là một bối cảnh quan trọng. Các nghiên cứu đã chứng minh rằng con người có xu hướng sống hôm nay với cái giá phải trả vào ngày mai. Khi được mời chọn giữa nhận 20 đô-la ngày hôm nay hay 21 đô-la vào ngày mai, hầu hết mọi người chọn số tiền hôm nay. Dù vậy, thay đổi bối cảnh – nhận 20 đô-la liên tục trong bảy ngày kể từ hôm nay hay bắt đầu nhận 21 đô-la sau tám ngày nữa – và nhiều người sẽ chọn chờ thêm một ngày để nhận phần thưởng to lớn hơn. Hiện tượng này thể hiện rõ sự bất nhất đầy thú vị đôi khi xảy ra trong các quyết định và hành vi của chúng ta.

Do đó, khi phải sử dụng động cơ để gây tác động lên hành vi con người, thiết kế bối cảnh là bước đi cực kỳ quan trọng. Theo một nghiên cứu, một thay đổi dường như nhỏ bé và không tạo ra hệ quả nào, ví dụ tách phần thưởng thành các nhóm khác nhau, có thể gia tăng động lực giành phần thưởng thậm chí bản thân các nhóm là vô nghĩa.

Nhà khoa học hành vi Scott Wiltermuth và Francesca Gino cho rằng động lực giành phần thưởng của con người có thể bị ảnh hưởng bởi cách phân nhóm giải thưởng. Trong một nghiên cứu của họ, những người tham gia được yêu cầu hoàn thành một bài tập viết đơn giản trong mười phút để nhận phần thưởng. Các phần thưởng bao gồm nhiều đồ vật rẻ tiền được đặt trong những chiếc hộp nhựa lớn và các thành viên có thể chọn phần thưởng cho riêng mình. Nhưng các thành viên được bảo rằng nếu họ (tình nguyện) hoàn thành một bài tập mười phút khác – theo đó tổng thời gian làm bài tập là 20 phút – họ có thể chọn một món đồ khác trong số các phần thưởng.

Các thành viên tham gia không biết rằng họ đã được phân bổ ngẫu nhiên vào một trong hai nhóm và có một khác biệt quan trọng trong thông tin mà hai nhóm nhận được. Nhóm đầu tiên được cho biết nếu hoàn thành bài tập thứ hai, họ có thể chọn phần thưởng từ bất kỳ chiếc hộp nào. Ngược lại, nhóm thứ nhất được bảo rằng nếu hoàn thành bài tập thứ hai, phần thưởng thứ hai sẽ phải đến từ một chiếc hộp khác vì những chiếc hộp đựng "các nhóm phần thưởng khác nhau."

Đáng kinh ngạc thay, dù tất cả thành viên tham gia rõ ràng nhìn thấy hai chiếc hộp chứa cùng nhóm đồ vật, những người trong nhóm thứ hai có động lực hoàn thành bài tập bổ sung cao gấp ba lần nhóm thứ nhất. Có lẽ đáng kinh ngạc hơn nữa là thực tế rằng những người được quyền chọn từ nhóm phần thưởng thứ hai cảm thấy thích thú hơn với bài tập viết.

Vậy thì vì sao việc nhận thưởng từ hai nhóm khác nhau lại tạo ra động lực lớn đến vậy? Vì sao mọi người cảm thấy thích thú hơn?

Theo Wiltermuth và Gino, chia phần thưởng thành hai nhóm (thậm chí là vô nghĩa) khiến mọi người cảm thấy họ trải qua cảm giác "mất mát" nếu không hoàn thành nhiệm vụ bổ sung. Theo đó, khi tìm cách thúc đẩy con người hoàn thành nhiệm vụ bằng các phần thưởng hay động cơ khuyến khích, chia các phần thưởng hay động cơ thành nhiều nhóm khác nhau có thể gia tăng giá trị tâm lý mà vẫn giữ nguyên giá trị kinh tế vì con người không thích sự mất mát.

Kết quả này hữu ích với những người quan tâm hay chịu trách nhiệm tạo động lực khuyến khích những người khác. Ví dụ, một giám đốc bán hàng được giao nhiệm vụ thúc đẩy nhân viên bằng một chương trình khuyến khích hay thưởng doanh số có thể tối ưu hóa chương trình bằng cách chia phần thưởng thành hai

nhóm riêng biệt, sau đó cho phép đội bán hàng tiếp cận nhóm phần thưởng thứ hai sau khi đã giành được phần thưởng ở nhóm thứ nhất. Cách thiết kế này không chỉ khuyến khích nhân viên nỗ lực giành cả hai loại phần thưởng, nó còn khiến họ thích thú hơn với những phần thưởng sau đó.

Hiệu ứng tái phân nhóm này thậm chí có thể giúp những người đang gặp khó khăn tài chính. Những ai đang nợ như chúa chổm điển hình có xu hướng ưu tiên trả các khoản nợ nhỏ trước vì hành động này mang lại cho họ cảm giác tiến gần đến tự do tài chính. Tất nhiên, làm vậy thường khiến mọi chuyện tồi tệ hơn vì những khoản nợ lớn tích lũy lãi vay cao hơn và làm tình trạng nợ nần ngày một xấu đi. Các ngân hàng và định chế tài chính có thể giúp đỡ khách hàng bằng cách chia khoản nợ lớn thành những khoản nhỏ, ví dụ Nợ A và Nợ B. Hành động này thực tế không giảm gánh nặng nợ nần của con nợ nhưng ít nhất sẽ giảm gánh nặng tâm lý cho họ. Thay đổi nhỏ này sẽ điều hướng sự chú ý của mọi người vào những khoản nợ lớn hơn, đắt đỏ hơn và tạo ra khác biệt to lớn trong việc giảm lãi vay phải trả.

Chương 46

Bước lùi NHỎ nào có thể dẫn đến bước nhảy vọt TO LỚN?

Sự phức tạp của cuộc sống hiện đại có thể tạo ra nhiều tình huống đủ thách thức để làm khó cả những người dày dạn kinh nghiệm. May thay (hoặc không may thay, tùy theo góc nhìn của bạn), giải pháp để giải quyết tình huống một khách hàng khó nhằn hay tháo gỡ những vấn đề công sở luôn nằm trong tầm tay bạn. Nó đến từ một đồng nghiệp hay đồng sự sẵn lòng giúp đỡ, người rất vui vẻ chia sẻ với bạn sự thông thái và kinh nghiệm cá nhân mình.

Đôi khi những lời khuyên như "Bạn nên suy nghĩ cẩn thận" và "Sao không lùi lại và nhìn vấn đề từ xa?" dù xuất phát từ ý định tốt lại thể hiện cách hiểu chưa xác đáng cho tình huống mà bạn đang phải đối mặt. Lý do là vì từ góc nhìn "người ngoài cuộc" của họ, vốn có phần tách biệt tình huống, mọi chuyện lại có vẻ rất khác. Nhưng trước khi hoàn toàn phớt lờ lời khuyên thiếu hữu ích hay quá chung chung đó, bạn nên cân nhắc ý sau: Khi phải tư duy tìm kiếm giải pháp, khoa học đã chứng minh khoảng cách vật lý với vấn đề cần giải quyết thực sự hữu ích.

Cái đáng quan tâm hơn là khoảng cách vật lý không chỉ hữu ích khi phải giải quyết vấn đề và ra quyết định, nó còn mang đến cho chúng ta một lợi thế thuyết phục. Ví dụ, đặc biệt ở đầu buổi thuyết trình, yêu cầu khách hàng lùi lại một bước trước khi suy nghĩ về sản phẩm và dịch vụ của bạn có thể thực sự gia tăng cơ hội hợp tác thành công.

Nhóm nghiên cứu Manoj Thomas và Claire Tsai cho rằng khoảng cách vật lý giữa một người và thách thức hay vấn đề cần xử lý có thể ảnh hưởng đến độ khó của thách thức hay vấn đề trong suy

nghĩ của người này. Trong một chuỗi thí nghiệm, các thành viên tham gia được yêu cầu đọc lớn một dãy từ ngữ xuất hiện trên màn hình máy tính. Trong vài trường hợp, một số từ xuất hiện trên màn hình được nhóm nghiên cứu mô tả là "các từ ngữ phi chính tả bất thường", cách gọi khoa học cho những từ "giả ngữ" được ai đó tạo ra và khó phát âm (ví dụ "meunstah"). Trong trường hợp khác, người tham gia được yêu cầu đọc lớn những từ không phải từ đơn giản dễ phát âm hơn (ví dụ "hension").

Một thay đổi nhỏ thú vị ngay trước khi những từ "giả ngữ" khó phát âm xuất hiện trên màn hình máy tính, phân nửa người tham gia được yêu cầu nghiêng người về phía màn hình để rút ngắn khoảng cách vật lý giữa họ với từ giả ngữ. Tuy nhiên, phân nửa còn lại được yêu cầu nghiêng người về phía sau để tăng khoảng cách giữa họ và các từ ngữ trên màn hình máy tính.

Cuối cùng, sau khi đọc lớn các từ ngữ, những thành viên tham gia được yêu cầu đánh giá độ khó trong phát âm.

Kết quả cho thấy khi phải đọc các từ giả ngữ khó phát âm, những người được yêu cầu nghiêng về phía sau cảm thấy nhiệm vụ dễ dàng hơn so với những người được yêu cầu nghiêng về phía trước. Nói ngắn gọn, thí nghiệm là sự minh chứng dứt khoát cho việc khi đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn, hành động kéo giãn khoảng cách vật lý và nhìn nhiệm vụ từ một khoảng cách xa hơn có thể hữu ích vì nó giúp bạn cảm thấy giảm đi độ khó. Do đó, lần sau khi bị bắt "bí" bởi một ô chữ Sudoku hay đang gặp khó với trò chơi ghép chữ, lùi lại và nhìn vấn đề từ một khoảng cách xa hơn có thể là thay đổi nhỏ tạo ra khác biệt lớn.

Nhưng còn những thách thức khác thì sao? Những tình huống nằm bên ngoài phạm vi các trò chơi đố chữ, phát âm, ô số...? Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang ngắm nghía một sản phẩm. Liệu khoảng cách giữa bạn và sản phẩm có tạo ra khác biệt trong quyết định mua sản phẩm hay không?

Để trả lời câu hỏi này, nhóm nghiên cứu tiến hành một chuỗi thí nghiệm khác. Lần này họ yêu cầu các thành viên tham gia đánh giá và chọn từ các sản phẩm điện tử bao gồm như máy ảnh hay máy tính. Các thành viên được cho xem nhiều sản phẩm và đọc các so sánh tính năng sản phẩm. Để phản ánh sát hơn thực tế, các so sánh sản phẩm khá khó đánh giá.

Bên cạnh đó, họ cũng được biết không sản phẩm nào có lợi thế giá rõ ràng vượt trội hơn những sản phẩm còn lại. Cuối cùng, những

nhà nghiên cứu thay đổi khoảng giữa người mua và sản phẩm. Vài người tham gia đánh giá sản phẩm từ khoảng cách gần, những người khác từ khoảng cách xa hơn.

Ngay sau khi hoàn thành đánh giá, các thành viên được quyền suy nghĩ xem họ thích sản phẩm nào nhất và mua nó ngay tại chỗ, hoặc trì hoãn quyết định mua sản phẩm.

Kết quả tương đồng với thí nghiệm phát âm. Những người đánh giá sản phẩm từ một khoảng cách vật lý xa hơn cảm thấy nhiệm vụ đánh giá dễ dàng hơn, kết quả là, tỷ lệ trì hoãn quyết định mua thấp hơn rất nhiều, trái ngược lại với nhóm được yêu cầu đánh giá sản phẩm ở khoảng cách gần hơn.

Để tổng kết, thay đổi LỚN NHỎ ở đây là: Thay đổi nhỏ, đến từ việc thay đổi khoảng cách vật lý khi đánh giá lựa chọn, tạo ra khác biệt lớn trong tốc độ quyết định mua sản phẩm của con người. Nói cách khác, các lựa chọn sản phẩm phức tạp dường như trở nên dễ dàng hơn đôi chút khi được nhìn từ một khoảng cách xa.

Khám trọng trong cách tổ chức khi muốn tạo ảnh hưởng lên quyết định của mọi người. Giả sử bạn đang phải thuyết phục một khách hàng mới và giải pháp của bạn tương đối phức tạp nhưng khách quan mà nói là lựa chọn khả dĩ tốt nhất. Theo nghiên cứu này, khoảng cách vật lý khi đánh giá đề xuất của bạn giữ vai trò khá quan trọng. Vì vậy, bạn không nên chỉ cẩn thận cân nhắc nội dung bài thuyết trình mà còn phải chú ý đến khoảng cách vật lý khi mọi người lắng nghe bài thuyết trình. Tức là, thay vì trình bày trực tiếp từ máy tính xách tay khi những người xem phải ngồi gần mới thấy được đề xuất, bạn nên (a) trình chiếu bài thuyết trình lên một màn hình lớn hơn, thậm chí dù chỉ trình bày cho nhóm thính giả chỉ có một hai người, hay (b) đầu tư mua một máy tính xách tay màn hình lớn để mọi người có thể theo dõi bài thuyết trình từ một khoảng cách xa hơn.

Tương tự, một giáo viên đang dạy một môn học khá khó nhằn như môn toán có thể giảm độ khó trong cách nhìn nhận của học sinh bằng cách gia tăng khoảng cách vật lý giữa học sinh và bài giảng. Cách thực hiện điều này là yêu cầu học sinh đứng giải bài ở bảng trắng hay bảng lật chứ không ngồi viết bài trong những quyển vở bài tập, đồng thời còn tạo điều kiện để học sinh có thể bước lùi lại ngay khi đối diện bài toán khó giải (thay vì phải ngả người về phía sau trên chiếc ghế hay thậm chí phải rời khỏi bàn, hành động sẽ khiến lớp học mất trật tự).

Những nhân viên bán lẻ muốn trình bày sản phẩm theo hướng gia tăng hiệu quả bán hàng có thể hưởng lợi từ việc cân nhắc khoảng cách vật lý giữa bản thân họ với khách hàng. Ví dụ, nhân viên bán hàng của cửa hàng điện tử khi giới thiệu các sản phẩm điện thoại di động có thể bước lùi lại đôi chút để tạo ra một khoảng cách vật lý giữa họ và khách hàng – đặc biệt trong lúc giới thiệu các tính năng tương đối phức tạp hay mang tính kỹ thuật tinh vi cho nhóm khách hàng không mấy am hiểu chủ đề này.

Nói tóm lại, các nghiên cứu này có thể lý giải bằng cách nào mà những điều chỉnh nhỏ về khoảng cách vật lý tạo ra khác biệt to lớn khi phải ảnh hưởng lên nhận thức của người nghe hay người tham gia sự kiện, theo đó làm cho quá trình ra quyết định được dễ dàng hơn.

Chúng cũng giải thích vì sao khi bạn đang chật vật với một vấn đề nơi công sở, sẽ xuất hiện một đồng nghiệp bảnh chọe nhìn vào màn hình qua vai bạn và tự tin nói rằng người này biết đáp án nhanh hơn bạn.

Chương 47

Làm cách nào thực hiện các bước đi LỚN từ những thất bại NHỎ của những người khác?

Những chuyên gia có khả năng đảo ngược tình thế chẳng hạn như biến cái xấu thành cái tốt – từ một quả chanh thành nước chanh, rơm thành vàng – luôn khiến mọi người phải thán phục. Những thành tựu như vậy đặc biệt gây ấn tượng bởi vì ở đó cái xấu là một dạng thất bại tất yếu trở thành thành công. Hãy lưu lý rằng thuật ngữ mấu chốt ở đây là tất yếu trở thành. Chúng tôi không nhắc đến loại thành công thỉnh thoảng đến sau một quá trình kiên trì, nhờ tính hiếu chiến hay thái độ "cố gắng, cố gắng nữa, cố gắng mãi." Thay vào đó, chúng tôi đang nói về loại sai lầm hóa ra lại là yếu tố quyết định chiến thắng chính vì, và nếu chúng không phải sai lầm thì không thể nào được như vậy.

Có rất nhiều cách biến các sai lầm thành quả ngọt. Những hoạt động như tái thiết mô hình kinh doanh, loại bỏ lỗi hệ thống hay tìm cách vượt qua các thách thức bất ngờ thường đòi hỏi đầu tư nhiều thời gian và nguồn lực. Đây là những hoạt động quan trọng mang tính sống còn. Nhưng những hoạt động nhỏ bé hơn cũng quan trọng không kém. Ngạc nhiên thay, để thắng lợi trước ngưỡng cửa thất bại, bạn thậm chí không cần phải suy nghĩ về sai lầm quá khứ. Thay vào đó, lời khuyên ở đây là thực hiện một thay đổi nhỏ và suy nghĩ về những sai lầm của mọi người.

Charlie Munger là một chuyên gia dày dạn kinh nghiệm và thông minh, những phẩm chất giúp kiếm ông kiếm được các khoản lợi nhuận kếch xù. Đây cũng chính là điều giúp ông trở thành đối tác và cố vấn được tin cậy nhất của Warren Buffett ở hãng đầu tư Berkshire Hathaway, công ty kể từ khi thành lập năm 1964 đã đạt

được những thành công vô tiền khoáng hậu. Có người từng hỏi Munger làm thế nào ông bảo đảm rằng tất cả lựa chọn của mình đều đúng đắn.

Ông trả lời rất đơn giản: "Tôi xem lại danh sách các sai lầm."

Munger giữ một hồ sơ đầy các thất bại và sai lầm chết người. Thay vì hành động theo cách thông thường, nhận diện và bắt chước các quyết định khôn ngoan dẫn đến thành công, kiểu tiếp cận được ghi chép trong những cuốn sách bán chạy hàng đầu như Good to Great[13], In Search of Excellence (Kiếm tìm sự hoàn hảo[14]) và Made to Last15, ông dành thời gian nhận diện và né tránh các quyết định sai lầm đã khiến nhiều doanh nghiệp sụp đổ.

[13] Cuốn sách này đã được xuất bản ở Việt Nam với nhan đề Từ tốt đến vĩ đại. (BTV)

[14] Cuốn sách này đã được Alpha Books xuất bản vào năm 2011. (BTV)

Vậy thì tại sao một việc có vẻ khá nhỏ bé đó lại có thể tạo ra một khác biệt to lớn – không chỉ cho các quyết định đầu tư của Munger và Berkshire Hathaway, mà còn cho bạn?

Lý do là những thành công quy mô lớn hiếm khi bắt nguồn từ một yếu tố duy nhất. Nền tảng của thành công vĩ đại thường dựa trên rất nhiều cấu phần được kiến thiết khéo léo và đan xen lẫn nhau. Do đó, sẽ thực sự rất khó sao chép tất cả hay nêu cụ thể một cấu phần quyết định nào đó. Nhưng các sai lầm không diễn ra theo chiều hướng này. Một sai lầm duy nhất – dù xuất phát từ việc thiếu kiến thức căn bản, niềm tin quá mức vào năng lực của ai đó, hay các kỳ vọng quá mức vào một nền kinh tế đang mù mờ – có thể khiến tất cả mọi thứ sụp đổ. Theo đó, bạn nên xây dựng "danh sách sai lầm" với đầy những bước đi sai và thất bại của mọi người và tham khảo danh sách này mỗi khi phải ra các quyết định và lựa chọn quan trọng. Tất nhiên, không cần phải nói, danh sách những lý do tạo ra thành công kinh doanh cũng sẽ hữu ích, có điều thường thì nó không có đủ khả năng tạo ra một tác động thay đổi cuộc chơi.

Đây là lý do thứ hai để xây dựng danh sách sai lầm. Dù chúng ta luôn tin rằng thông tin tích cực luôn tốt hơn tiêu cực, niềm tin này rất sai lầm. Thực tế, sau khi tham khảo rất nhiều những nghiên cứu liên quan, học giả đáng kính Roy Baumeister và đồng nghiệp kết luận rằng con người "chú ý, tiếp thu và sử dụng thông

tin tiêu cực nhiều hơn rất nhiều so với thông tin tích cực."

Nhưng đó chưa phải là tất cả: Thông tin tiêu cực đáng nhớ và thường được chú ý hơn khi ra quyết định. Theo đó, nếu bạn muốn tạo ra một danh sách đáng chú ý, dễ học, được nhớ lâu hơn và mang lại những lời khuyên hữu ích thúc giục hành động thực tế, bạn nên xây dựng một danh sách tương tự như Charlie Munger và danh sách đó không phải là những ví dụ thành công mà bạn rất tự hào.

Liệt kê và học tập từ những trường hợp thực tế tệ nhất cũng mang lại một lợi ích khác – và đây là lý do thứ ba. Vì danh sách đó bao gồm toàn những sai lầm của mọi người, bạn dễ nhìn nhận chúng như những sai lầm hơn. Nếu chúng là sai lầm của bản thân, bạn sẽ phải đấu tranh (thường là không thành công) với xu hướng tin rằng đó không phải sai lầm mà chỉ là tình huống thiếu may mắn, thời điểm không hợp hay sự việc vượt ngoài tầm kiểm soát. Nhưng bản chất hướng ngoại khi nhìn nhận thất bại của mọi người giúp bạn tránh được cái tôi bảo thủ và biến danh sách sai lầm thành một công cụ học tập cực kỳ hiệu quả. Đây là một lợi ích mà những thành viên của nhóm cũng được hưởng lợi. Nhà lãnh đạo khôn ngoan chỉ ra những sai lầm của người khác chứ không phải của các thành viên trong nhóm để từ đó "nhắc khéo" và dần dà lèo lái hành vi tương lai của nhóm, đồng thời tránh tạo ra cảm giác oán hận từ phía thành viên vì bị chỉ đích danh.

Bên cạnh đó, lợi ích của danh sách sai lầm không chỉ giới hạn trong môi trường kinh doanh. Các giáo viên không cần phải e ngại khi chỉ ra lỗi sai của sinh viên khóa trước trong danh sách "những điểm cần tránh" cho nhóm sinh viên hiện tại. Các bác sĩ muốn giúp bệnh nhân tránh các tình huống làm cho bệnh tình trở nặng hơn có thể nhắc đến những bệnh nhân trước đó đã mắc sai lầm và phải ân hận. Một huấn luyên viên cá nhân có thể chỉ ra các sai lầm khi sử dụng thiết bị tập của những khách hàng trong quá khứ để giúp người khách hàng hiện tại tránh các lỗi tương tự và đạt được kết quả tốt nhất từ chương trình tập luyện.

Jim Collins là một tác giả tài năng xuất chúng với những cuốn sách kinh doanh như Từ tốt đến vĩ đại và Xây dựng để trường tồn, mô tả những hành động đúng đắn mà các doanh nghiệp đã thực hiện để trở nên vĩ đại. Ông tin rằng tiếp cận những thông tin này sẽ giúp bạn thành công. Charlie Munger cũng nổi tiếng với trí tuệ và sự khôn ngoan tài chính của mình. Tuy vậy, ông khuyên bạn nên xây dựng và thường xuyên tham khảo danh sách những sai lầm chứ không phải danh sách hành động đúng.

Liệu có cách nào để dung hòa hai lời khuyên dường như đối lập của hai bộ óc kinh doanh vĩ đại này không? Có thể. Trong cuốn sách How the Mighty Fall (Gã khổng lồ thất bại) của mình, tác giả Jims C. Collins đã thảo luận về những lý do mấu chốt khiến doanh nghiệp thất bại – ví dụ, phớt lờ rủi ro, vội vã quá mức, thiếu kỷ luật trí tuệ. Chúng tôi cá rằng tất cả trường hợp thất bại sinh động trong cuốn sách này đều xuất hiện trong danh sách của Charlie Munger. Rốt cuộc, dường như cả hai vĩ nhân đều nói về cùng một thứ – hành động dẫn đến bước đi đúng trong kinh doanh là dễ dàng tiếp cận danh sách các sai lầm của người khác. Bước đi mấu chốt đầu tiên là xây dựng danh sách này, tham khảo nó thường xuyên, và sử dụng nó một cách có hệ thống khi ra các quyết định quan trọng. Đó là thay đổi nhỏ có thể dẫn đến khác biệt lớn.

Tất nhiên, không làm theo thay đổi LỚN NHỎ này nghĩa là phớt lờ những kết quả nghiên cứu và lời khuyên đầy trí tuệ về danh sách sai lầm. Đồng thời bản thân hành động đó chính là một sai lầm cần phải chú ý trong danh sách của bạn.

Chương 48

Làm thế nào mà một thay đổi NHỎchuyển từ thái độ chối bỏ sai lầm sang quản lý sai lầm lại dẫn đến thành công LỚN?

Trong chương trước, chúng tôi đã thảo luận về những cách hưởng lợi từ các sai lầm quá khứ của mọi người. Chủ đề của chương này bàn về cách hưởng lợi từ các sai lầm của chính bạn trong quá khứ.

Những nhà nghiên cứu tuổi thọ con người đã kết luận rằng các bước lùi, thất bại hay khó khăn – nếu được xử lý theo cách có tính xây dựng – không mang lại cho con người những tính cách chán chường, nhiều khuyết điểm, thiếu tự tin mà giúp họ trở nên lạc quan, mạnh mẽ và tự tin. Nhưng liệu hiện tượng này có đúng trong công việc không? Nói cách khác, liệu một thay đổi trong bối cảnh để doanh nghiệp của bạn chủ động quản lý – thay vì chối bỏ – các sai lầm và bước lùi có dẫn đến khác biệt to lớn trong thành công và lợi nhuận chung hay không?

Các bằng chứng mới của khóa Đào tạo Quản lý Sai lầm (EMT) cũng cho rằng điều này là khả dĩ. Tất nhiên, phần quan trọng nhất của quá trình nằm ở điều kiện "có thể được xử lý theo tinh thần xây dựng" cần có cho thành công. Khi các sai lầm quá khứ được xử lý có tính xây dựng, sẽ có hai cái lợi. Những sai lầm đó không chỉ là cẩm nang tốt để xây dựng các cải tiến tương lai, chúng còn là cơ hội để xây dựng các nỗ lực ảnh hưởng trong tương lai.

Cách tiếp cận đào tạo truyền thống thường được thiết kế để dẫn người học qua một môi trường đào tạo dựa trên các tình huống

thành công và khuyến khích loại bỏ sai lầm. Thoạt nghe có vẻ hợp lý vì sai lầm có thể làm gián đoạn luồng việc, tốn thời gian sửa chữa và khiến mọi người cảm thấy khó chịu. Chúng thậm chí còn làm suy giảm sự tự tin của giảng viên lẫn học viên vào năng lực của họ. Tuy nhiên, những nhà khoa học tổ chức Nina Keith và Michael Frese nghiên cứu kết quả từ 24 thí nghiệm riêng biệt và phát hiện rằng mô hình Quản lý Sai lầm, dù hoàn toàn đi ngược lại cách tiếp cận né tránh sai lầm trong đào tạo truyền thống, hóa ra ưu việt hơn rất nhiều.

EMT bao gồm hai phần chính. Phần đầu tiên là khuyến khích học viên chủ động thực hiện các nhiệm vụ "sẽ được học" để mắc phải sai lầm và theo đó nhận ra nơi và cách sai lầm xảy ra. Phần thứ hai hướng dẫn cách phản ứng tâm lý tốt nhất một khi đã mắc lỗi. Một điểm đặc biệt quan trọng nằm ở cách huấn luyện viên phản hồi các học viên. Có những thay đổi nhỏ trong cách phản hồi – ví dụ, bằng cách nói "Sai lầm là một phần tự nhiên của quá trình học tập"; "Càng mắc nhiều sai lầm, bạn càng học được nhiều"; và "Sai lầm cho bạn biết bạn vẫn có khả năng học" – là rất cần thiết và có thể tạo ra một khác biệt lớn, vì nếu không có chúng, sai lầm nhiều khả năng sẽ được nhìn nhận như những thất bại thay vì là những điểm dẫn xuất đến thành công. Định hướng này rất quan trọng đối với xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công, IDEO, một trong những công ty cách tân nhất thế giới đã chọn phương châm "Thất bại thường là để sau đó thành công."

Nhưng khi mục tiêu không còn là đào tạo mà là làm thế nào để thực hiện tốt công việc thì sao? Dưới những điều kiện đó, phần đầu tiên của chương trình Đào tạo Quản lý Sai lầm – tìm kiếm các cơ hội để phạm lỗi – không phải là một kế hoạch giành chiến thắng khi phải đối mặt với khách hàng, đồng nghiệp và cấp trên trong thực tế. Tuy nhiên, phần thứ hai – nhìn nhận và xem sai lầm là những cơ hội học tập – vẫn mang lại lợi ích trong công việc. Thay vì đóng vai kẻ đi săn sai lầm, hãy xem bản thân là kẻ khai thác sai lầm. Kẻ khai thác sai lầm tìm cách thu lợi những lỗi sai không chủ ý thông qua học tập và nhận ra rằng cả cá nhân lẫn tổ chức đều có thể hưởng lợi trong dài hạn – những khoản lợi nhuận, theo thống kê của Giáo sư Frese, thực sự rất đáng kể. So với các doanh nghiệp có văn hóa quản lý sai lầm yếu, những doanh nghiệp có văn hóa quản lý sai lầm mạnh có tỷ lệ nằm trong nhóm doanh nghiệp có lợi nhuận cao nhất trong ngành cao hơn gấp bốn lần.

Hóa ra các quản lý nuôi dưỡng môi trường theo hướng khai thác sai lầm hơn là săn tìm sai lầm cũng nhận được lợi ích theo những

cách khác. Một đồng nghiệp của chúng tôi, Brian Ahern, đã từng gửi cho chúng tôi một bài viết từ một tạp chí bán hàng. Bài viết này mô tả cú sốc mà vị COO của một chuỗi khách sạn toàn cầu phải trải qua sau khi đánh giá kết quả chương trình "Trải nghiệm Khách hàng Hoàn hảo" mà công ty của ông triển khai. Những khách nhận trải nghiệm thời gian lưu trú hoàn hảo không phải là những người đánh giá hài lòng và trung thành tương lai cao nhất. Thay vào đó, chính những khách hàng trải nghiệm "cú vấp" dịch vụ và ngay sau đó được nhân viên khách sạn hỗ trợ tốt mới là người cho điểm cao. Có lý do giải thích cho hiện tượng này. Ví dụ, có thể là, sau khi khách lưu trú biết doanh nghiệp có thể khắc phục hiệu quả các sai sót, họ tin tưởng hơn về khả năng xử lý các vấn đề tương lai và theo đó cảm thấy yêu thích khách sạn này hơn. Chúng tôi cũng cho rằng đây là một khả năng, nhưng vẫn có cảm giác rằng còn một lý do khác nữa. Hành động khắc phục có thể được khách lưu trú nhìn nhận như "sự hỗ trợ đặc biệt," như thứ gì đó vượt ra khỏi giới hạn dịch vụ thông thường. Từ góc nhìn giá trị của nguyên tắc đền đáp, khách sạn xứng đáng nhận lại thứ gì đó đặc biệt dưới hình thức điểm số và mức độ trung thành cao hơn.

Ở một hội nghị kinh doanh, một trong số chúng tôi bắt gặp một ý kiến giúp củng cố hướng lý giải theo nguyên tắc đền đáp, đó trường hợp một người quản lý của khách sạn thuộc khu nghỉ dưỡng nhắc đến sự kiện diễn ra trong cùng ngày. Một vị khách muốn chơi quần vợt với hai đứa con nhỏ nhưng cả hai chiếc vợt cỡ trẻ em của khu nghỉ dưỡng đã có người sử dụng. Do đó, người giám đốc yêu cầu nhân viên ngay lập tức lái xe đến một cửa hàng thể thao địa phương mua một cặp vợt khác và sau đó đưa cho người khách chỉ trong vòng hai mươi phút kể từ khi được yêu cầu. Sau đó, người mẹ đến văn phòng giám đốc và nói: "Tôi đã đặt phòng cho toàn bộ gia đình nghỉ lễ cuối tuần nhân dịp 4 tháng 7 ở khu nghỉ dưỡng này vì những gì anh đã làm cho tôi."

Điểm thú vị là nếu khu nghỉ dưỡng có sẵn hai chiếc vợt trẻ em ngay từ đầu – để bảo đảm "trải nghiệm hoàn hảo" – những chiếc vợt này sẽ không được xem là một món quà hay dịch vụ đáng quý tạo ra sự biết ơn đặc biệt và lòng trung thành của những người khách? Thực tế, những cây vợt đã trở thành điểm sáng trong trải nghiệm khu nghỉ dưỡng của người mẹ.

Bài học ở đây là gì? Có phải bạn nên thiết kế những cái bẫy để khách hàng hay đồng nghiệp sập và sau đó xuất hiện giải cứu họ không? Hoàn toàn không. Làm vậy sẽ khiến mọi người cho rằng làm việc với bạn luôn đi kèm một hình thức giải cứu nào đó. Cái

bạn nên làm là nhận ra kỳ vọng của mọi người ngày nay quá cao và chuyện kinh doanh hiện đại là quá phức tạp nên không cách gì bạn tránh được sai lầm. Mấu chốt là nhận ra rằng vận dụng nguồn lực (sự chú ý, hệ thống đào tạo, nhân viên, ngân sách) cho mục tiêu ngăn ngừa tất cả sai lầm mang tính không tưởng sẽ ít hiệu quả hơn (và đắt đỏ hơn rất nhiều) so với điều hướng nguồn lực vào nhiệm vụ nhanh chóng giải quyết các sai lầm và trở lực để thu về mức hài lòng cao hơn nơi đối tác.

Điều này không hề có nghĩa việc kiểm soát chất lượng không quan trọng. Nhưng nó chỉ ra rằng theo đuổi sự hoàn hảo là một mục tiêu khờ khạo vì – bên cạnh thực tế tất cả chúng ta đều có thể mắc sai lầm – "sự hoàn hảo" được mỗi người hiểu một kiểu khác nhau và không thể được tiên đoán trước. Trái lại, hành động sửa sai có thể được tùy chỉnh để tạo ra cảm giác thỏa mãn nơi đối tác hay khách hàng và do vậy dẫn đến một kết quả thỏa đáng.

Dường như khả năng tùy chỉnh độc đáo của phản ứng trước sai lầm mang đến cơ hội để tình huống được nhìn nhận như một món quà hay dịch vụ mang nhiều tính cá nhân, đặt người tặng vào một vị thế ảnh hưởng cao hơn và trớ trêu thay, vị thế này xuất phát từ sai lầm của họ.

Nói ngắn gọn, trong kinh doanh không có vấn đề gì có thể không hiệu quả bằng giải quyết vấn đề.

Chương 49

Làm thế nào một thay đổi NHỎ trong việc định thời điểm lại tạo ra khác biệt LỚN trong các đánh giá trực tuyến?

Vào tháng 10 năm 2013, Ủy ban Thương mại Bình đẳng Đài Loan đã phạt công ty Samsung 10 triệu Đài tệ (khoảng 350.000 đô-la) vì tội trả tiền thuê người viết và đăng những bài viết, nhận xét đánh giá trên mạng xã hội và các trang mạng nhằm tấn công sản phẩm của đối thủ HTC, cùng lúc đó tự khen sản phẩm của hãng.

Vụ kiện thu hút rất nhiều sự chú ý, chủ yếu là vì các đánh giá trực tuyến được xem là một nguồn đáng tin cậy khi ra quyết định mua sản phẩm. Ví dụ, nghiên cứu thực hiện bởi công ty Penn Schoen Berland phát hiện rằng cứ bảy trên mười người Mỹ sẽ tham khảo các đánh giá sản phẩm trực tuyến và chấm điểm từ người tiêu dùng trước khi quyết định mua hàng. Vì vậy, không đáng ngạc nhiên khi Ủy ban Thương mại Bình đẳng Đài Loan đã hành động rất nhanh chóng trong trường hợp của Samsung. Như đã thảo luận ở chương 47, học giả Roy Baumeister và đồng nghiệp phát hiện rằng mọi người "chú ý, tiếp thu và sử dụng thông tin tiêu cực nhiều hơn rất nhiều so với thông tin tích cực."

Khuynh hướng thiên vị các tín hiệu tiêu cực, trong môi trường trực tuyến, tạo ra một thách thức đáng kể cho những cá nhân hay tổ chức phụ thuộc vào đánh giá của khách hàng cũ để phát triển kinh doanh. Nếu những khách hàng tiềm năng nhìn nhận các đánh giá tích cực có ít giá trị hơn những đánh giá tiêu cực, doanh nghiệp có thể làm gì để nâng cao giá trị của các đánh giá trực

tuyến mà không phải vận dụng những chiến thuật nham hiểm hay ranh ma như đăng đánh giá giả nhằm vào các đối thủ?

Hóa ra có một bước đi cụ thể. Và bạn nhiều khả năng đã đoán ra, đó là một bước đi nhỏ rất hiệu quả.

Nhà nghiên cứu tiếp thị Zoey Chen và Nicholas Lurie đưa ra giả thuyết rằng một đánh giá trực tuyến tích cực sẽ được nhìn nhận có giá trị như một đánh giá tiêu cực nếu người đánh giá chân thực tuyên bố rằng đánh giá này dựa trên trải nghiệm cá nhân của họ trong cùng ngày (ví dụ, đăng đánh giá một nhà hàng với những phát biểu như "Tôi vừa ăn về từ nhà hàng này" hay "Đối tác của tôi và tôi vừa ghé thăm nhà hàng này ngày hôm nay").

Lý do là vì khi ai đó đăng một đánh giá tiêu cực, nhiều khả năng họ thực sự có một trải nghiệm tồi tệ. Tuy nhiên, nếu người đó nói rằng đánh giá dựa trên trải nghiệm cùng ngày, độc giả sẽ cho rằng đánh giá tích cực chân thực phản ánh trải nghiệm thật, chứ không phải là những giải thích cho đánh giá tích cực, ví dụ như thông báo với thế giới rằng người đánh giá có gu trong việc chọn nơi ăn, du lịch, vân vân.

Để kiểm tra giả thuyết này, nhóm nghiên cứu trích dẫn hơn 65.000 đánh giá trên Yelp.com về những nhà hàng phổ biến ở năm thành phố lớn Hoa Kỳ. Tổng cộng, họ xem xét đánh giá của của gần 100 nhà hàng trong vòng ba năm. Với mỗi đánh giá, họ đo lường con số những lá phiếu "hữu ích" mà đánh giá nhận được từ độc giả, con số chấm điểm theo sao trên thang từ 1 đến 5 (5 sao thể hiện trải nghiệm tích cực nhất), và cuối cùng là sự xuất hiện của những từ ngữ hay cụm từ thể hiện rằng đánh giá đó đã được viết trong ngày sau khi người viết ghé thăm nhà hàng.

Kết quả rất thú vị. Khi không tồn tại dấu hiệu về thời điểm viết đánh giá, người đọc nhìn nhận các đánh giá tiêu cực hữu ích hơn đánh giá tích cực rất nhiều. Tuy nhiên, khi đánh giá được viết vào cùng ngày ghé thăm nhà hàng, người đọc xem các đánh giá tích cực cũng hữu ích và thu hút như đánh giá tiêu cực.

Trong một nghiên cứu trực tuyến khác, những người tham gia được phân bổ ngẫu nhiên vào bốn nhóm và yêu cầu tưởng tượng mình đang chọn nhà hàng ăn tối. Mỗi nhóm sau đó đọc một đánh giá về Nhà hàng Joe's. Hai nhóm đọc một đánh giá hoặc tích cực hoặc tiêu cực. Hai nhóm còn lại cũng hành động tương tự nhưng lần này đánh giá nhắc đến việc được viết vào ngày ghé thăm nhà hàng. Bên cạnh đó, tất cả các nhóm đều đọc một đánh giá trung

lập về Nhà hàng Mike's trước khi được yêu cầu chọn nhà hàng mà họ yêu thích hoặc không chọn gì cả.

Nhất quán với những kết quả từ Yelp.com, đánh giá tích cực đi kèm thời điểm viết giúp gia tăng mạnh mẽ số lượng người lựa chọn Nhà hàng Joe's. Thực tế, 100% những người đọc đánh giá viết cùng ngày và tích cực chọn ăn tối ở nhà hàng này.

Nếu tính thời điểm của một đánh giá tích cực thật sự gia tăng giá trị của đánh giá đó, thay đổi nhỏ quan trọng mà các tiếp thị gia nên thực hiện là khuyến khích người tiêu dùng đánh giá sản phẩm ngay lập tức sau khi sử dụng và truyền tải rõ ràng tính tức thời của đánh giá đó. Rất nhiều nhà hàng thêm địa chỉ trang website trên hóa đơn để khuyến khích mọi người để lại đánh giá. Nghiên cứu này cho rằng thay đổi cách khuyến khích thông thường "Nếu hài lòng với trải nghiệm, vui lòng đánh giá chúng tôi trên Yelp hay TripAdvisor" sang một khuyến khích bất thường hơn "Nếu hài lòng với trải nghiệm, vui lòng đánh giá chúng tôi trên Yelp và TripAdvisor và nói rằng bạn đã đến đây hôm nay!" có thể là một khác biệt nhỏ tạo ra những lợi ích to lớn.

Những nhà quản lý các trang bán lẻ trực tuyến nên thêm vào một đường dẫn mời khách hàng đăng đánh giá trải nghiệm sau mỗi giao dịch. Họ cũng nên thêm vào một hộp thoại nhắc khách hàng rằng đánh giá của họ sẽ nhận được nhiều "yêu thích" hơn nếu nhấn mạnh rằng họ chỉ vừa mới mua hàng vài phút trước đó.

Những người đánh giá sách mua trực tuyến nên nhận ra lợi ích tiềm năng của việc thêm mốc thời gian trong bài đánh giá. Làm vậy không chỉ giúp tác giả mà còn làm cho khuyến nghị của họ nhận được nhiều phản hồi tích cực hơn. Trong những tình huống này, những gì còn lại là quyết định bạn sẽ khen ngợi cuốn sách nào.

Chờ đã! Chúng tôi biết một cuốn đấy!

Chương 50

Thay đổi NHỎ nào trong email sẽ tạo ra khác biệt LỚN làm cho việc đàm phán với đối tác kinh doanh trở nên dễ dàng hơn?

Được yêu mến gọi bằng biệt danh Hoàng tử hề của Đan Mạch, Victor Borge, nghệ sĩ hài kiêm nghệ sĩ dương cầm là một nhân vật giải trí rất được yêu mến nổi tiếng vì câu nói "Tiếng cười là khoảng cách ngắn nhất giữa hai người."

Tiếng cười kết nối mọi người, xây dựng quan hệ và, theo nghiên cứu được thực hiện bởi một nhóm những nhà khoa học thuyết phục, có thể còn trở thành một công cụ kinh doanh sinh lợi khi phải đàm phán trực tuyến với ai đó.

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa, có khoảng 850 triệu tài khoản doanh nghiệp gửi và nhận trung bình 110 email một ngày, và không chỉ cho những tin nhắn đơn giản thường ngày. Rất nhiều doanh nghiệp giờ đây sử dụng hình thức thư từ này như phương tiện chính để xử lý các tình huống tương tác tương đối phức tạp. Ví dụ như đàm phán. Khi có một khoảng cách địa lý giữa hai bên đàm phán, email trở thành một hình thức giao tiếp hấp dẫn và hiệu quả, cho phép người bán tiếp cận nhiều khách hàng tiềm năng hơn và những khách hàng kết nối với vô số nhà cung cấp.

Trong rất nhiều trường hợp, trao đổi email có thể trở thành một bộ lọc hữu ích và có hiệu quả chi phí trước khi diễn ra các đàm phán chính thức. Ví dụ, một người mua tiềm năng có thể tiếp cận một danh sách nhà cung cấp chọn lọc qua email, hai bên trao đổi thư từ trước khi gọi điện, họp qua video, qua Skype hay FaceTime.

Cuối cùng, (và tới giờ vẫn chưa có gì bảo đảm), hai bên có thể thống nhất một buổi gặp trực tiếp để chốt lại vấn đề.

Vậy thì với sự phổ biến của email, chúng ta sử dụng chúng thế nào để xây dựng niềm tin thiết yếu cho các giao dịch kinh doanh được thành công?

Trong một chuỗi nghiên cứu tuyệt vời, Terri Kurtzberg cùng hai đồng nghiệp Charles E. Naquin và Liuba Belkin nghiên cứu vai trò của yếu tố hài hước trong giai đoạn đầu trao đổi thư từ kinh doanh và đàm phán. Những nghiên cứu xem xét liệu sử dụng yếu tố hài hước có ảnh hưởng thế nào đến việc gây dựng sự tín nhiệm giữa các bên đàm phán, cũng như tác động thế nào lên kết quả thương mại.

Trong một thí nghiệm, nhóm nghiên cứu sắp xếp để các chuyên gia kinh doanh đàm phán một hợp đồng tương đối phức tạp qua email. Phân nửa nhóm chuyên gia đơn thuần được yêu cầu hoàn thành công việc, nửa còn lại được yêu cầu gửi một mẩu truyện tranh trong lá email đầu tiên. Trong mẩu truyện, Dilbert của Scott Adam phá hỏng một vụ thương lượng bằng cách ban đầu chấp nhận đề nghị trước khi đề nghị được đưa ra và nói bóng gió về một đề nghị khác "tốt hơn" từ một bên khác. Để bảo đảm rằng mẩu truyện tranh thực sự gây cười và không mang tính xúc phạm, những nhà nghiên cứu tiến hành một cuộc thí nghiệm tiền nghiên cứu với một nhóm chuyên gia kinh doanh khác trước. (Kết quả cho thấy mẩu truyện tranh này đạt cả hai tiêu chí.)

Những nhà nghiên cứu giả thuyết rằng gửi mẩu truyện tranh trước khi bắt đầu đàm phán sẽ nâng cao mức độ tín nhiệm giữa các bên, cuối cùng dẫn đến hiệu quả cao hơn. Và họ hoàn toàn đúng. Nhóm gửi mẩu truyện tranh có độ tín nhiệm cao hơn, từ đó tạo ra kết quả thương mại cao hơn 15%. Đó là một khác biệt khá ấn tượng với một thay đổi nhỏ như vậy.

Cho tới giờ vẫn rất tuyệt. Nhưng còn tình huống khi sự linh động trong đàm phán hạn chế thì sao? Rất nhiều tổ chức khi cố gắng ổn định hóa các kết quả đàm phán sẽ xây dựng các cấu trúc giá hay hạn chế những hạng mục có thể đàm phán, ví dụ điều khoản tín dụng và kế hoạch chuyển giao. Trong những tình huống đó, liệu mở đầu lá thư bằng một mẩu truyện tranh hài có ảnh hưởng lên kết quả không?

Khi nhóm nghiên cứu kiểm tra giả thuyết này, những chuyên gia đàm phán nhận mẩu truyện tranh có tỷ lệ gửi đề nghị ban đầu

nằm trong phạm vi đàm phán thỏa đáng cao hơn gấp hai lần so với những người không nhận được mẩu truyện tranh. Nói ngắn gọn, thay đổi duy nhất, đơn giản và nhỏ bé này gia tăng hiệu quả đàm phán và mức độ tín nhiệm giữa các bên.

Công dụng của kết quả ở đây dường như rõ ràng. Trong bối cảnh thời gian hạn hẹp, sẽ dễ dàng gửi đi một email ngắn gọn, súc tích khi muốn gạch bỏ một hạng mục trong danh sách việc phải làm đang chất đống. Nhưng nghiên cứu này tuyên bố rằng làm vậy, đặc biệt là ở thời điểm đầu cuộc đàm phán, có thể trở thành một sai lầm khiến bạn phải trả giá đắt.

Theo đó, đầu tư thêm một phút để cá nhân hóa những lá thư là việc làm rất quan trọng. Như những nhà nghiên cứu đã nói: "Chút ít cảm nhận 'đầu bên kia' là một con người thật chứ không phải một lá email dường như giúp các bên đàm phán xây dựng niềm tin và quan hệ hiệu quả hơn, theo đó đạt được những thỏa thuận tốt hơn." Thực tế, những nghiên cứu sau đó của Kurtzberg và nhiều nhà nghiên cứu khác phát hiện ra việc tự nguyện "khai" thông tin cá nhân trong các trao đổi thư từ vào đầu cuộc đàm phán trực tuyến xây dựng quan hệ với "đầu bên kia" không chỉ giảm những bế tắc trong giai đoạn sau mà còn nâng cao hiệu quả đàm phán thương mại cho các bên liên quan.

Rõ ràng chúng tôi không nói rằng trong nỗ lực gia tăng mức độ gắn kết và phản hồi email, bạn nên tiết lộ thông tin quá cá nhân để đẩy bản thân mình vào tình thế rủi ro sau này (hoặc khiến người nhận hoảng sợ). Nhưng vài thông tin nho nhỏ về kinh nghiệm làm việc trước đây hay một thú vui được chia sẻ với người nhận thư có thể là thay đổi nhỏ tạo ra khác biệt lớn trong xây dựng quan hệ trực tuyến.

Lưu ý rằng chỉ gửi một mẩu truyện tranh vui có thể không đủ. Mẩu truyện tranh được sử dụng trong những nghiên cứu trên không chỉ hài hước. Nó cũng phù hợp với nhiệm vụ mà các bên chuẩn bị thực hiện – ví dụ, đàm phán. Kết quả là, khi sử dụng tiếng cười làm chiến lược gắn kết, hãy cân nhắc cả khả năng gây cười lẫn tính phù hợp với chủ đề công việc. Và hãy nhớ rằng đôi khi bỏ qua email, thay vào đó gặp trực tiếp hay gọi điện thoại cũng có thể rất hiệu quả.

Trong thị trường cạnh tranh nơi doanh nghiệp tìm kiếm các thay đổi nhỏ ít tốn kém để gia tăng tỷ lệ phản hồi và gắn kết, góc nhìn của Victor Borge rất sâu sắc. Khi trao tiếp với các nhóm người đa dạng, đôi khi, điểm gần nhất giữa hai nhóm là tiếng cười – không

chỉ trực tuyến mà còn trong các buổi gặp trực tiếp. Ví dụ, nghiên cứu được thực hiện bởi Karen O'Quin và Jeol Aronoff phát hiện rằng bên đàm phán khi nhận một đề nghị đi kèm câu nói đùa ("Đề nghị cuối cùng của tôi là ____, và tôi sẽ tặng bạn con ếch cưng của tôi.") thường nhượng bộ tài chính nhiều hơn so với khi chỉ nhận được đề nghị. Nhưng với những người không sẵn lòng chia tay con thú cưng lưỡng cư của mình để chốt thương vụ, có lẽ bạn có thể tặng họ một mẩu truyện cười Dilbert.

Chương 51

Bằng cách nào chỉ một cú chạm NHỎ làm gia tăng giá trị LỚN?

Trong truyện thần thoại Hy Lạp, thần Dionysus đề nghị tặng vua Midas một món quà vì đã đối xử tử tế với người bạn của ngài. Midas muốn mọi thứ ông chạm vào đều biến thành vàng, và Dionysus ngay lập tức trao tặng quyền năng ấy cho vị vua. Tất nhiên, ai cũng biết đây là truyện thần thoại. Vật thể không thể biến thành vàng chỉ bằng một cú chạm tay.

Nhưng biết đâu đấy?

Nhà nghiên cứu người tiêu dùng Joann Peck và Suzanne Shu tin rằng dù chạm tay vào sản phẩm không biến nó thành vàng, hành động này cũng có thể gia tăng giá trị nhận thức về sản phẩm. Dù ý tưởng này nghe qua thì có vẻ trái với lẽ thường vì có quá nhiều nhà bán lẻ không khuyến khích mọi người chạm tay vào sản phẩm bằng bảng thông báo "Vui lòng đừng chạm" hay "Chỉ chạm bằng mắt", Peck và Shu giả thuyết rằng chạm tay sẽ tạo ra một kết nối cảm xúc giữa người chạm với vật thể đó. Những nhà nghiên cứu cho rằng họ có một đồng minh tốt có cùng niềm tin như vậy: Thuyền trưởng Jean-Luc Picard của Star Trek.

Thuyền trưởng Jean-Luc Picard: Đây là giấc mơ từ thuở ấu thơ… tôi đã thấy con tàu này hàng trăm lần ở thư viện Smithsonian nhưng chưa bao giờ được chạm vào nó.

Trung úy chỉ huy Data: Thưa ngài, vậy chạm tay vào có thay đổi nhận thức của ngài không?

Thuyền trưởng Jean-Luc Picard: Ồ có chứ! Với loài người, chạm tay có thể khiến người đó kết nối với vật thể theo một cách rất cá

nhân.

(Trích Star Trek: Lần đầu gặp mặt)

Trong một thí nghiệm được thiết kế để kiểm tra ý tưởng này, các thành viên tham gia đóng vai người mua và xem hai sản phẩm – một chiếc tách cà phê và một cái lò xo đồ chơi. Trong nghiên cứu, phân nửa người mua được yêu cầu chạm và cảm nhận sản phẩm trong khi phân nửa còn lại được yêu cầu không được "chạm vào hiện vật". Sau cùng, mỗi người mua được hỏi họ tiếp nhận như thế nào các phát biểu như "Tôi cảm thấy như đó là cái lò xo/tách cà phê của tôi," "Tôi cảm thấy mức độ sở hữu cái lò xo/tách cà phê cao," và "Tôi cảm thấy như tôi sở hữu cái lò xo/tách cà phê." Họ cũng được yêu cầu đánh giá giá trị của hai sản phẩm.

Kết quả rõ ràng cho thấy các thành viên chạm vào sản phẩm thể hiện mức độ phản ứng cảm xúc tích cực nhiều hơn nhiều, và tiếp xúc xúc giác cũng dẫn đến cảm giác sở hữu cao hơn. Sự kết hợp giữa cảm xúc tích cực, đi kèm cảm giác sở hữu cao hơn, gia tăng giá trị nhìn nhận của những thành viên này với chiếc tách và cái lò xo đồ chơi (cao hơn một phần ba so những người được yêu cầu không chạm vào sản phẩm). Đó là khác biệt khá lớn đến từ một thay đổi nhỏ mà không làm tốn quá nhiều công sức, tất cả những gì bạn cần làm chỉ là cho phép mọi người có cơ hội chạm vào sản phẩm. Thú vị thay, nhóm nghiên cứu cũng phát hiện một mô hình tương tự ở những người bán. Khi bán sản phẩm, những người trước đó đã chạm vào sản phẩm yêu cầu giá cao hơn những người chưa chạm sản phẩm.

Nghiên cứu này rất quan trọng. Là người tiêu dùng, chúng ta cần hiểu và nhận ra những yếu tố tác động lên đánh giá và quyết định của bản thân. Khi một nhà bán lẻ mời chúng ta chạm hay cầm nắm một vật thể bằng tay, giá trị nhìn nhận của vật thể đó sẽ lập tức gia tăng.

Tương tự, người bán nếu muốn người mua cảm thấy gắn kết hơn với sản phẩm có thể mời họ chạm vào sản phẩm. Ví dụ, bao bì của những cây bút Paper Mate có phần cắt đầu bao cho phép chạm vào cây bút để khách mua cảm nhận món hàng và theo đó gia tăng giá trị sản phẩm.

Siêu thị và cửa hàng thực phẩm cũng có thể hưởng lợi từ hành động chạm tay gia tăng giá trị này. Vài cửa hàng vì lý do an toàn thực phẩm có thể không tán thành việc người tiêu dùng cầm nắm các sản phẩm mềm và chưa đóng gói như trái cây, rau và bánh

nướng. Tuy nhiên, vì đằng nào họ cũng sẽ phải loại bỏ một lượng hàng tồn kho hư hỏng, có lẽ nên xây dựng một "khu cầm thử sản phẩm" để có thể chủ động khuyến khích người tiêu dùng cầm nắm sản phẩm.

Bên cạnh trường hợp bán bút, đào và bánh mì mạch nha, hành động chạm tay tinh tế và đầy quyền lực cũng gia tăng giá trị của tài liệu in ấn. Khi nộp báo cáo cho quản lý hay trình bày đề xuất với khách hàng tiềm năng, hãy cố gắng in tài liệu và trao nó cho họ thay vì gửi bản điện tử. Các giảng viên, lãnh đạo hội thảo và huấn luyện viên doanh nghiệp phát sẵn tài liệu giảng dạy trên bàn nên thay vào đó phát tài liệu trực tiếp cho người học khi họ đi vào phòng. Để gia tăng giá trị của quà tặng và sản phẩm từ nhà tài trợ ở các hội thảo và hội nghị, những người tổ chức và quản lý sự kiện có thể sắp xếp để lấy một số sản phẩm ra khỏi túi và trao trực tiếp, theo đó gia tăng giá trị của sản phẩm và giảm thiểu khả năng sản phẩm đó sẽ bị quên lãng trong chiếc túi giấy.

Nhưng vậy còn tình huống khó chạm vào sản phẩm trước khi mua thì sao? Vì ngày càng có nhiều người mua hàng trực tuyến, có thể sẽ có rất nhiều người không bao giờ có cơ hội chạm trước khi nhận sản phẩm. Liệu điều này có phải có nghĩa là bạn phải từ bỏ ý tưởng này cho đến khi Google sáng chế ra một phương tiện vận chuyển kiểu Star Trek giao sản phẩm đến người tiêu dùng qua trang mạng để họ có thể chạm trước khi mua?

Thực sự không.

Trong những nghiên cứu của mình, Peck và Shu phát hiện ra rằng khi không thể chạm vào một sản phẩm, một quy trình LỚN NHỎ khác có thể mang đến rất nhiều điều hữu ích: Yêu cầu khách hàng hình dung sẽ chạm vào sản phẩm là đủ để gia tăng cảm giác sở hữu và theo đó tăng giá trị sản phẩm.

Tuy nhiên, bạn cần nhận ra một ngoại lệ quan trọng trong nghiên cứu này. Theo Peck và Shu, yêu cầu người tiêu dùng chạm vào sản phẩm chỉ có lợi khi chạm vào sản phẩm tạo ra cảm giác trung tính hoặc thoải mái.

Do vậy, những người bán nhím hãy cẩn thận!

Chương 52

Cái tốt nhất để đến cuối cùng. Thay đổi LỚN NHỎ nào có thể tạo ra khác biệt tổng thể?

Ấn tượng đầu tiên rất quan trọng. Nhưng những ngôi sao nhạc nhẹ hay nhà sản xuất phim sẽ nói với bạn rằng kết thúc cũng quan trọng. Và tập trung hay thực hiện các thay đổi tinh tế ở cuối câu chuyện, ở giai đoạn hoàn tất giao dịch kinh doanh, hay thậm chí những gì bạn làm vào ngày cuối cùng của kỳ nghỉ có thể tạo ra ảnh hưởng đáng kinh ngạc lên điểm số mức độ hài lòng của khách hàng, dù bạn đang muốn mời khách quay trở lại, gia tăng lòng trung thành của họ, hay ảnh hưởng lên trải nghiệm của bạn đối với kỳ nghỉ tiếp theo.

Hãy hình dung trong chốc lát rằng bạn vừa ghé thăm văn phòng bác sĩ để thực hiện một cuộc kiểm tra y tế thường kỳ nhưng lại thấy không thoải mái. Khi rời khỏi phòng khám, bạn được hỏi thăm về mức độ đau đớn và mức độ mong chờ buổi kiểm tra tiếp theo. Ngược lại, giờ hãy hình dung một bối cảnh gây hứng thú hơn rất nhiều: Bạn vừa quay về từ kỳ nghỉ và được hỏi bạn thích thú thế nào và mong chờ kỳ nghỉ tiếp theo ra sao.

Nếu giống với hầu hết mọi người trong nhiều nghiên cứu khác nhau, phản ứng của bạn nhiều khả năng sẽ bị ảnh hưởng bởi hai yếu tố: khoảnh khắc có cường độ mạnh nhất trong trải nghiệm của bạn – cơn đau trong tình huống kiểm tra y tế và (hy vọng là) trải nghiệm thích thú của kỳ nghỉ – và những khoảnh khắc cuối cùng của trải nghiệm. Những người đầu tiên phát hiện hiện tượng này gọi nó là hiệu ứng đỉnh điểm-kết thúc.

Khá thú vị, cảm xúc ở những thời điểm khác của trải nghiệm ít

quan trọng hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ. Hơn nữa, đánh giá chung về trải nghiệm sẽ bị tác động bởi một hiệu ứng với tên gọi phớt lờ độ dài, nghĩa là bạn có xu hướng chú ý ít hơn đến độ dài của trải nghiệm và, trong vài trường hợp, sẽ hoàn toàn không quan tâm đến nó.

Cụ thể, trong một nghiên cứu kinh điển được thực hiện bởi nhà khoa học giành giải Nobel Daniel Kahneman và bác sĩ Donald Redelmeier, cả hai đã mô tả tường tận cách mà các bệnh nhân đã trải qua một liệu pháp y tế đầy đau đớn (soi ruột kết) sau đó nhớ lại cảm giác đau đớn đã trải qua (a) ở khoảnh khắc đỉnh điểm của sự thiếu thoải mái và (b) ở thời điểm kết thúc trị liệu.

Hiệu ứng đỉnh điểm-kết thúc lý giải vì sao những ngôi sao nhạc nhẹ có xu hướng chơi những bản nhạc dễ nghe và nổi tiếng nhất vào cuối buổi hòa nhạc. Nó cũng giải thích vì sao người phục vụ thô lỗ vào cuối bữa ăn có thể hoàn toàn phá hỏng ký ức của bạn về một trải nghiệm lẽ ra có thể rất đáng nhớ. Và hãy nhớ về buổi họp nhàm chán tuần trước – cái mà bạn nghĩ sẽ chẳng bao giờ kết thúc? Khi nhớ lại, nó giờ đây dường như không quá dài phải không? Đó chính là hiệu ứng phớt lờ độ dài.

Vì chúng ta ghi nhớ những ký ức cực độ và gần nhất chứ không quan tâm đến độ dài, trí nhớ là một cẩm nang đầy thiếu sót khi phải đánh giá cảm xúc của các trải nghiệm. Nhưng bất chấp các ký ức có thiếu hoàn hảo thế nào đi nữa, chúng vẫn tác động rất lớn lên các quyết định tương lai của bạn. Kết quả là, nếu bạn muốn nuôi dưỡng quan hệ hợp tác tương lai với mọi người, gia tăng lòng trung thành của khách hàng, hay nhận lại những phản hồi tốt hơn, bên cạnh việc tập trung vào trải nghiệm tổng thể, bạn cũng nên thực hiện vài thay đổi nhỏ để khuếch tán các điểm trải nghiệm quan trọng (hoặc xoa dịu các điểm trải nghiệm thấp) và gia tăng ấn tượng ở trải nghiệm cuối cùng.

Rất nhiều người xem sô-cô-la Thụy Sỹ là loại ngon nhất thế giới, do đó trên một chuyến bay gần đây với hãng hàng không quốc gia Mỹ, một người trong chúng tôi đã rất vui sướng nhận được một thỏi sô-cô-la Thụy Sỹ khi lên máy bay. Câu hỏi là liệu cử chỉ nhỏ nhưng thông minh này có được khuếch đại xa hơn nếu chúng tôi nhận được thỏi sô-cô-la khi rời khỏi máy bay chứ không phải lên máy bay hay không.

Tương tự, chúng tôi cũng nhận ra rằng vài khách sạn chào mời những món quà đón khách, ví dụ như những sản phẩm văn phòng phẩm, đồ dùng nhà tắm có thương hiệu và đồ mở chai chất

lượng cao. Những sản phẩm này thường đi kèm một ghi chú viết tay từ người quản lý thể hiện mong muốn giúp gia tăng trải nghiệm hài lòng của khách lưu trú. Thay đổi LỚN NHỎ mà các quản lý khách sạn có thể cân nhắc áp dụng là tặng ghi chú viết tay cho khách khi đăng ký nhận phòng và khi trả phòng khách sạn.

Những nhà thiết kế website cũng có thể hưởng lợi từ thay đổi LỚN NHỎ của hiệu ứng đỉnh điểm-kết thúc bằng cách thiết kế một hộp thoại hay hình ảnh cảm ơn dễ thương khi khách ghé thăm rời khỏi hoặc đăng xuất website. Trong trường hợp mua hàng trực tuyến, hãy gửi gắm đến người mua một nội dung bất ngờ hay một phiếu mua sản phẩm. Những y tá có thể trao cho những đứa trẻ (chúng tôi nghĩ cả người lớn) một chiếc kẹo hay một miếng dán hình vì đã tỏ ra dũng cảm trong buổi tiêm ngừa. Tất nhiên, điều này đã diễn ra ở rất nhiều phòng khám và trung tâm y tế dù nhiều khả năng mọi người không hiểu rõ hiệu ứng của hành động này.

Những thay đổi LỚN NHỎ ở cuối tương tác và trải nghiệm không chỉ giới hạn trong những giao dịch dễ nhận ra nhất như trong ngành du lịch và nhà hàng khách sạn. Chúng cũng có thể áp dụng ở khu vực công. Ví dụ, một ký ức lẽ ra rất thoải mái (và đắt tiền) của một bệnh nhân về quy trình khám chữa bệnh nhiều khả năng sẽ bị phá hỏng bởi trải nghiệm cuối cùng trước khi rời khỏi bệnh viện – trả phí gửi xe quá cao.

Nếu bệnh viện miễn phí hay giảm phí tiền phí đỗ xe, trải nghiệm cuối cùng trước khi rời khỏi bệnh viện sẽ mang tính tích cực và có thể có lợi khi người bệnh nhân kể về trải nghiệm tổng thể của mình với những người bạn và hàng xóm. Đáng tranh cãi hơn, những cô gái bán hoa bị giam ở các trung tâm phục hồi chức năng sẽ ít tái phạm hơn nếu trải qua giai đoạn chịu phạt nghiêm khắc nhất vào những ngày cuối trước khi ra trại (thực tế thường diễn ra theo hướng ngược lại).

Hiệu ứng phớt lờ độ dài cũng chỉ ra một thay đổi nhỏ trong chiến lược chung mà những người bán hàng và tiếp thị sử dụng để thuyết phục khách hàng chuyển đổi sản phẩm. Khi phát hiện một điểm không hài lòng cụ thể ở sản phẩm hiện hữu, thay vì tập trung vào khoản thời gian đã lãng phí bởi vấn đề này, người bán hàng và chuyên gia tiếp thị nên tập trung vào mức độ không hài lòng khi vấn đề xảy ra.

Thấu hiểu ảnh hưởng của hiệu ứng đỉnh điểm-kết thúc khi đánh giá trải nghiệm của bản thân bạn cũng có thể dẫn đến các thay đổi

LỚN NHỎ. Nếu muốn có những trải nghiệm tuyệt vời cho kỳ nghỉ tiếp theo, thay vì phân bổ ngân sách dàn trải và đặt rất nhiều chuyến tham quan cho từng ngày, bạn nên chi tiêu một khoản lớn trong ngân sách vào hai trải nghiệm tuyệt vời, bao gồm một trải nghiệm ở cuối chuyến đi. Và thay vì sử dụng những chặng bay miễn phí để có một chỗ ngồi thoải mái hơn ở lối ra, bạn nên sử dụng chúng trong chuyến bay về nhà.

Các tác giả sách kinh doanh cũng có thể gia tăng cơ hội nhận được các độc giả đánh giá tích cực trên Amazon và khuyến nghị sách của họ với bạn bè và đồng nghiệp bằng cách đặc biệt chú ý đến đoạn kết của cuốn sách để bảo đảm độc giả trải nghiệm những ký ức tích cực. Để kết thúc chương này, dù đã đi đến chương cuối cùng của 52 thay đổi LỚN NHỎ, chúng tôi đã thêm vào một chương thưởng. Cùng với chương mà bạn yêu thích nhất trong quyển sách, chương thưởng sẽ mang đến cho bạn trải nghiệm đỉnh điểm-kết thúc tích cực.

Thay đổi lớn nhỏ
Chương thưởng

Mục đích của cuốn sách này là thêm những thay đổi LỚN NHỎ vào bộ công cụ thuyết phục của bạn. Những thay đổi nhỏ, đúc kết mới nhất từ ngành khoa học thuyết phục mà bất kỳ ai – từ những chuyên gia y tế, chính trị gia đến các phụ huynh – có thể sử dụng để tạo ra một khác biệt lớn khi thuyết phục và giao tiếp với mọi người.

Dù 52 thay đổi LỚN NHỎ đã thảo luận có nhiều điểm khác nhau, ví dụ như cơ chế tâm lý thúc đẩy chúng hay bối cảnh hoặc hoàn cảnh triển khai tối ưu, chúng có một điểm tương đồng quan trọng. Khi được sử dụng có trách nhiệm và đúng hoàn cảnh, mỗi thay đổi có thể mang đến cho người sử dụng lợi thế lớn khi phải thuyết phục mọi người.

Nhưng ý tưởng một thay đổi LỚN NHỎ duy nhất, được sử dụng một cách có đạo đức và đúng hoàn cảnh sẽ tạo ra một khác biệt lớn dẫn dắt đến câu hỏi tiếp theo: Những thay đổi LỚN NHỎ, được sử dụng lần lượt hoặc kết hợp với nhau, sẽ dẫn đến những kết quả thậm chí còn to lớn hơn ở mức độ nào? Ví dụ, sử dụng nhiều chiến lược LỚN NHỎ khác nhau có khiến nỗ lực thuyết phục của bạn càng hiệu quả hơn không?

Đáp án rõ ràng là không. Cũng như bạn sẽ không bao giờ sử dụng tất cả công cụ khi sửa nhà, cố gắng sử dụng quá nhiều công cụ thuyết phục cùng lúc có thể khiến việc đạt được hiệu quả thực sự thành ra khó khăn hơn kỳ vọng. Trong khi có ngày càng nhiều bằng chứng cho thấy vài chiến lược ảnh hưởng hiệu quả hơn khi được sử dụng kết hợp, cũng tồn tại bằng chứng cho thấy trong vài hoàn cảnh nhất định, các chiến lược ảnh hưởng không chỉ loại trừ lẫn nhau mà còn dẫn đến một kết quả tệ hơn so với không sử dụng chiến lược nào.

Dưới đây là vài ví dụ minh họa những trường hợp này.

Hãy quay trở lại chương 8 khi các quản lý trung tâm y tế có thể giảm số lượng bệnh nhân không đến đúng hẹn bằng cách yêu cầu bệnh nhân cam kết miệng qua việc lặp lại thời gian hẹn trước khi cúp máy. Hãy nhớ luôn, trong nghiên cứu thứ hai, bằng cách yêu cầu bệnh nhân tự mình viết chi tiết cuộc hẹn xuống một tấm thẻ nhắc nhở thay vì để nhân viên lễ tân làm việc đó, hiệu ứng to lớn là số lần lỡ hẹn giảm đến 18%. Chúng tôi cũng kiểm tra một chiến lược khác. Trong nhiều tháng, chúng tôi lắp những biển báo ở các phòng chờ trung tâm y tế nhấn mạnh số đông người đã lỡ hẹn bằng những biển báo thể hiện bằng chứng xã hội mạnh mẽ hơn trong tình huống này – số người đúng hẹn. Khi ba chiến lược LỚN NHỎ này được sử dụng chung, tỷ lệ lỡ hẹn giảm 31,4%. Để chứng minh sự kết hợp các thay đổi nhỏ này đã tạo ra khác biệt lớn chứ không phải một nguyên nhân hay yếu tố không liên quan nào khác, chúng tôi ngừng các hành động can thiệp lại và tỷ lệ lỡ hẹn gia tăng đáng kể. Ngay khi chúng tôi tái sử dụng bộ hỗn hợp ba thay đổi nhỏ này, tỷ lệ lỡ hẹn lại giảm trung bình 30%. Điều đó chứng minh rằng một hỗn hợp nhiều thay đổi nhỏ có thể dẫn đến những khác biệt thậm chí còn lớn hơn.

Cho đến giờ, cách kết hợp nhiều chiến lược thuyết phục trông vẫn ổn. Tuy nhiên, trước khi quá thích thú với ý tưởng này, bạn nên biết rằng tình huống không phải lúc nào cũng như vậy. Ví dụ, những nhà khoa học hành vi Paul Dolan và Robert Metcalfe đã thực hiện một chuỗi nghiên cứu tuyệt vời. Trong những thí nghiệm của mình, họ thấy hành động thông báo cho các hộ gia đình về mức tiêu thụ năng lượng cao hơn của họ so với hàng xóm là thay đổi LỚN NHỎ. Mức tiêu thụ năng lượng của các hộ gia đình được thông báo theo đó giảm trung bình 6% ở những tháng tiếp theo.

Họ cũng thấy rằng hành động thưởng 100 bảng (150 đô-la) nếu những hộ gia đình này giảm tiêu thụ năng lượng là một hành động khá hiệu quả. Tỷ lệ tiêu thụ cũng giảm tương ứng trong trường hợp ở trên.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi bạn kết hợp cách tiếp cận quy chuẩn xã hội với cách tiếp cận động cơ khuyến khích? May mắn thay, các nhà nghiên cứu cũng đặt ra câu hỏi này và tiến hành một thí nghiệm với một nhóm những hộ gia đình khác, những người nhận thông tin về tỷ lệ tiêu thụ năng lượng của họ so với hàng xóm và cùng lúc đó được đề nghị phần thưởng 100 bảng nếu giảm tiêu thụ năng lượng. Kết quả ra sao?

Chiến lược này hoàn toàn không tạo ra tác động nào lên mức tiêu thụ!

Ban đầu, kết quả này hoàn toàn không vô lý. Trong phép tính hệ thập phân, một cộng một sẽ bằng hai. Trong nghiên cứu này, một cộng một thậm chí còn không ra được một. Mà kết quả lại bằng không! Không chút gì cả. Không điểm. Có vẻ như một chiến lược thuyết phục thành công đã trung hòa chiến lược cũng thành công tương tự đến mức lẽ ra bạn đã có thể tiết kiệm hơi sức bằng cách chẳng làm gì cả.

Vậy thì chuyện gì đã diễn ra? Vì sao những kết hợp chiến lược thuyết phục nhất định lại hiệu quả và cải thiện kết quả chung còn những kết hợp khác thì không?

Dưới đây là ba lý giải khả dĩ.

Đầu tiên là sự bất tương thích giữa các động lực cơ sở bị kích hoạt bởi một thông điệp đa diện. Ví dụ, khi được khuyến khích tiết kiệm năng lượng, động lực lợi ích cá nhân (khoản tiền 100 bảng) tạo ra cảm giác bất tương thích với động lực hy sinh vì mục tiêu chung (được lối xóm công nhận). Kết quả là, hai động lực đều mạnh nhưng lại trung hòa lẫn nhau.

Theo đó, khi thiết kế một sự kết hợp các tiếp cận thuyết phục khác nhau, bạn cần bảo đảm rằng các tiếp cận bổ trợ nhau và kích hoạt các động lực cơ sở tương thích ở người nhận.

Lý do thứ hai giải thích vì sao kết hợp nhiều cách tiếp cận đôi khi dẫn đến thất bại là càng sử dụng nhiều công cụ thuyết phục thì đối tượng mục tiêu càng ít khả năng gắn kết với bạn (hay thông điệp của bạn) ngay từ đầu. Ví dụ, nếu bạn đang cố gắng thuyết phục sếp cho phép về sớm, người sếp này có thể nhanh chóng đọc và trả lời lá email với chỉ một kỹ thuật ảnh hưởng của bạn hơn một email với sáu đoạn văn đầy những kỹ thuật. Có thể đơn giản vì vị sếp này không có đủ thời gian để đọc hết lá thư dài. Người này có thể trì hoãn việc đọc cho đến khi đã quá trễ, hay thậm chí hoàn toàn quên mất nó vì hộp thư đầy những lá thư và yêu cầu khẩn cấp hơn (và chắc là ngắn hơn và sinh động hơn). Tương tự, các cư dân sẽ không tham gia hay "để qua một bên" (thực sự là không bao giờ quan tâm đến nữa) những báo cáo tiêu thụ năng lượng hộ gia đình – hay bất kỳ những tài liệu tiếp thị trực tiếp nào – với quá nhiều chiến thuật trong một tài liệu viết quá dài.

Lý do thứ ba làm cho những chiến lược ảnh hưởng nhất định sẽ

hiệu quả khi kết hợp với nhau còn những kết hợp khác lại thất bại đó là việc kết hợp có liên quan đến tính hiển nhiên của hành động thuyết phục. Đôi khi kết hợp nhiều chiến thuật khiến hành động thuyết phục của bạn thiếu đi sự tinh tế, trở nên dễ nhận biết và theo đó tạo ra cảm giác phản kháng.

Ví dụ, trong một nghiên cứu tiến hành bởi Daniel Feiler, Leigh Tost và Adam Grant, 8.000 cựu học viên của của một trường đại học nhận được một email yêu cầu họ đóng góp cho trường. Với vài người nhận, yêu cầu đi kèm một thông điệp chỉ ra những lợi ích "vị kỷ" của hành động đóng góp: "Những cựu học viên trước đó nói rằng đóng góp mang lại cho họ cảm giác vui vẻ hơn." Những người nhận khác nhận được một đề nghị đi kèm lý do liên quan đến lòng vị tha: "Đóng góp mang lại cơ hội để bạn tạo ra khác biệt cho cuộc sống của những sinh viên, khoa và các nhân viên." Cuối cùng, nhóm còn lại nhận được yêu cầu đóng góp nhấn mạnh vào cả hai lý do vị kỷ và vị tha. Những người nhận được cả hai lý do có tỷ lệ đóng góp ít hơn phân nửa so với những người chỉ nhận được một đề nghị.

Trong thí nghiệm của cùng nhóm nghiên cứu, những thành viên tham gia nhận một đề nghị đóng góp cho Tổ chức Ước Mơ đi kèm hoặc những lý do tự đại, hai lý do vị tha hoặc bốn lý do kết hợp lại. Một lần nữa, dự định đóng góp thấp hơn rất nhiều trong những nhóm nhận được bốn lý do đóng góp. Những khảo sát sau nghiên cứu tiết lộ lý do đơn giản cho hiện tượng này: Mọi người có thể nhìn thấy mục đích đằng sau thông điệp – một nỗ lực thuyết phục họ. Dường như khi thiết kế một thông điệp thuyết phục, sẽ có một điểm khi các lập luận và lý giải bổ sung tạo ra sự phản kháng, theo đó giảm mạnh hiệu ứng thuyết phục của thông điệp.

Vậy thì, con số lập luận tối ưu nên được sử dụng để tạo ra hiệu ứng tích là bao nhiêu?

Để giải đáp câu hỏi quan trọng này, hãy cân nhắc một nghiên cứu được tiến hành bởi nhóm nhà khoa học hành vi Suzanne Shu và Kurt Carlson. Trong nghiên cứu của Shu và Carlson, đối tượng tham gia được phân bổ vào một trong sáu nhóm và được yêu cầu đọc các mô tả về năm vật thể mục tiêu khác nhau – một món ngũ cốc bữa sáng, một nhà hàng, một chai dầu gội đầu, một cửa hàng bán kem và một chính trị gia. Ví dụ, mẫu quảng cáo dầu gội đầu sẽ như sau:

Hãy hình dung bạn đang đọc tờ tạp chí yêu thích và mẫu quảng cáo thương hiệu dầu gội mới khiến bạn chú ý. Bạn quyết định đọc

mẫu quảng cáo cẩn thận để xem liệu có nên chuyển sang sử dụng sản phẩm này hay không. Mẫu quảng cáo cho biết chai dầu gội mới có những tác dụng sau: <KHOẢNG TRẮNG>

Khoảng trống được điền vào bằng một, hai, ba, bốn, năm hay sáu tác dụng tích cực của chai dầu gội. Ví dụ, các đối tượng được xem tất cả sáu tuyên bố sẽ thấy những tác dụng sau: làm tóc sạch hơn, khỏe hơn, mạnh hơn, mềm hơn, bóng hơn và dày dặn hơn.

Trong một mẫu quảng cáo chính trị, những thành viên tham gia được cho xem sáu tuyên bố về ứng viên: trung thực, liêm chính, kinh nghiệm, thông minh, giỏi giao thiệp và có khao khát muốn phục vụ mọi người.

Sau khi những thành viên tham gia đọc mẫu quảng cáo, nhóm nghiên cứu đo lường thái độ của họ với sản phẩm hay người mục tiêu và mức độ tích cực hay tiêu cực trong ấn tượng của họ. Những nhà nghiên cứu cũng đo lường các mức độ ngờ vực để xác định điểm mọi người bắt đầu cho rằng tuyên bố trong mẫu quảng cáo không hướng đến mục tiêu cung cấp thông tin mà nhằm thúc đẩy họ mua một sản phẩm cụ thể.

Kết quả rõ ràng cho thấy những người đọc ba tuyên bố đánh giá tất cả chủ thể của mẫu quảng cáo (dù là ngũ cốc ăn sáng hay chính trị gia…) một cách tích cực hơn rất nhiều so với những người đã đọc mẫu quảng cáo với một, hai, bốn, năm, hay sáu tuyên bố. Dường như sau tuyên bố thứ ba, mỗi tuyên bố tích cực phụ trội sẽ không khiến mẫu quảng cáo hiệu quả hơn; các nỗ lực thuyết phục chỉ tạo ra thái độ ngờ vực, theo đó gia tăng sự phản kháng của mọi người với nỗ lực thuyết phục chung.

Do đó dường như, ít nhất trong trường hợp này, đáp án cho câu hỏi về con số tối ưu nên được sử dụng để tạo ra ấn tượng tích cực nhất là con số ba.

Hay, như Shu và Carlson đã kết luận rất súc tích: “Ba thì thuyết phục nhưng bốn thì khiến mọi người nghi ngờ.”

Khi phải ảnh hưởng lên cách mọi người suy nghĩ, cảm nhận và hành động, các thay đổi nhỏ có thể tạo ra khác biệt to lớn vì một lý do căn bản. Chúng nhỏ. Chúng không bị phát hiện. Chúng hiếm khi khiến mọi người ngờ vực hay chú ý. Thay vào đó, chúng âm thầm tác động lên việc hình thành những quyết định và hành vi một cách tự động và vô thức. Trong một thế giới mà càng lớn càng tốt, chúng tôi rất vui trao tặng cho bạn một bộ công cụ toàn diện

những kỹ năng ảnh hưởng có tính đạo đức, nhỏ xíu đến nỗi hiếm khi bị chú ý. Và như vậy, khi phải thuyết phục ai đó, nhỏ hầu như chắc chắn là khác biệt LỚN mới.

Để cập nhật những hiểu biết mới nhất từ ngành khoa học thuyết phục và nhận Inside Influence Report mỗi tháng, hãy truy cập

www.INFLUENCEATWORK.com

Chương
Lời cảm ơn

Thành ngữ có câu: "Dạy một đứa trẻ tốn sức của rất nhiều người." Chúng tôi nghĩ rằng điều này là rất hợp lý khi phải viết một quyển sách. Có rất nhiều người xứng đáng được ghi công và nhận lời cảm ơn.

Là nhóm tác giả nghiên cứu cả khoa học và thực hành các kỹ thuật ảnh hưởng và thuyết phục, chúng tôi cảm thấy cực kỳ may mắn khi sống trong một ngôi làng với quá nhiều nhà nghiên cứu luôn mang tinh thần cống hiến và có cách làm việc thông minh, không biết mệt mỏi nhằm nâng cao kiến thức về các quy trình thuyết phục và những bài học hữu ích từ đó. Chúng tôi muốn cảm ơn tất cả những nhà nghiên cứu này, đặc biệt là những người sở hữu những công trình và những hiểu biết mà chúng tôi đúc kết và sử dụng trong cuốn sách này.

Ngoài ra, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Keith Anderson, Suraj Bassi, Rupert Dunbar-Rees, Paul Dolan, Bernie Goldstein và James Nicholls, những người đã ảnh hưởng lên cuốn sách này.

Trong khi viết, chúng tôi đã rất may mắn có sự giúp đỡ của những người đã đọc những bản thảo đầu tiên và đề xuất các ý tưởng giúp chúng tôi áp dụng những hiểu biết vào trong từng chương. Cảm ơn Rob Blackie, Natalie Britt, Sean Buckland, Eilidh Connolly, Emma Rose Hurst, Benjamin Kaube, Gregor McPherson, Steve Mound, John Vinxu và James West.

Chúng tôi cũng muốn cảm ơn tất cả những thành viên ở văn phòng Hoa Kỳ và Anh Quốc của INFLUENCE AT WORK bao gồm Eily VanderMeer và Sarah Tobitt cũng như tất cả những nhân viên của công ty xuất bản Business Plus/Grand Xural Publishing ở New York và Profile Books ở London. Đặc biệt cảm ơn đến những biên

tập viên Rick Wolff và Daniel Crewe, những người đã hỗ trợ, khuyến khích và đóng góp những hiểu biết đầy giá trị cho chúng tôi.

Có ba người xứng đáng nhận những lời cảm ơn đặc biệt. Cảm ơn Danica Giles đã làm việc không mệt mỏi trong vai trò nhà nghiên cứu để kiểm tra và tái kiểm tra các dữ kiện. Cảm ơn bạn vì đã hỗ trợ chúng tôi, Danica. Những đóng góp của bạn thật tuyệt vời!

Từ khi bắt đầu cuốn sách này, chúng tôi đã rất thích thú khi được làm việc với đại diện Jim Levine ở Levine Greenberg. Jim, bạn và nhóm của anh là bản thu nhỏ của mối quan hệ hợp tác tốt đẹp. Cảm ơn các bạn rất nhiều.

Và cảm ơn Bobette Gorden, người hùng không tên vì đã đóng góp những hiểu biết, nỗ lực không mệt mỏi và động lực để chúng tôi hoàn thành cuốn sách này.

Cuối cùng, chúng tôi muốn cảm ơn những người yêu thương và gia đình vì đã ủng hộ và yêu thương chúng tôi.